



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**“Att göra pengarna värda”  
- en kvalitativ studie om konsulters delaktighet i  
organisationens företagskultur**

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin 6  
Kandidatuppsats  
Sofia Austlid - 960129  
Fredrik Zorondo Silverbern - 890613  
Handledare: Sara Brorström

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de företag och informanter som medverkat i denna studie. Era tankar, perspektiv och erfarenheter har varit essentiella för vår forskning.

Vidare vill vi tacka vår handledare Sara Brorström för all feedback och tips vi har fått.

Slutligen vill vi tacka varandra för vi att tillsammans har rott detta skepp i hamn.

Trevlig läsning!

**Sofia Austlid & Fredrik Zorondo**  
**Januari 2019**

# Sammanfattning

Konsult- och bemanningsbranschen slog nytt rekord år 2016 då det rapporterades om att 1,7% av Sveriges befolkning var sysselsatta inom branschen, och att omsättningen uppgick till 32 miljarder SEK (Kompetensföretagen, 2017). I dagsläget finns inga indikationer på att tillväxten kommer att stagnera, tvärtom fortsätter företag att nyttja extern arbetskraft i allt högre utsträckning (Statistiska Centralbyrån, 2018). Tillfällig bemanning ökar flexibiliteten och möjliggör att den inhyrda arbetskraften lättare kan sägas upp jämfört med en fastanställd. Det faktum att företag använder sig av mer eller mindre tillfälliga konsulter kan komma att ha en påverkan på organisationskulturen liksom de anställdas lojalitet, eftersom personalstyrkan i de fallen besitter två eller flera arbetsgivare.

Denna studie har syftat till att utveckla en förståelse för hur organisationskulturen påverkas av att ett företag nyttjar konsulter samt hur konsulterna integreras och blir medskapare av kulturen. Vidare har författarna försökt belysa de potentiella konflikter och förskjutningar av lojalitet hos konsulter som kan tänkas uppstå på en arbetsplats vid särskilda aktiviteter och uppdrag. Studien grundas på en kvalitativ metod där flerfallsstudier på fem olika organisationer har genomförts. Datan har sedan kategoriserats in i fyra olika teman som har varit utmärkande för studien. Studien har genomförts av teorier som är hänförliga till organisationskultur såsom "normativ styrning", "symboler och ritualer", "det sociala samspelet" och "lojalitet i arbetet". Dessa teorier har legat till grund för hur vi tolkat och analyserat vår data.

Studien har visat på att konsulter och internt anställda är medskapare av företagskulturen i olika stor omfattning. Det som har varit avgörande i huruvida konsulter blir medskapare av kulturen eller känner en tillhörighet till de båda arbetsgivarna har främst berott på konsulternas omfattning av sysselsättning på arbetsplatsen samt hur arbetsplatserna inför aktiviteter som kan förskjuta eller dra till sig det som konsulterna känner är deras tillhörighet.

# Innehållsförteckning

<b>Förord .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Bemanningsbranschen och dess utveckling.....</i>	5
1.1. 2 <i>Vad är en konsult? .....</i>	6
1.2 <i>Problemdiskussion .....</i>	6
1.3 <i>Syfte .....</i>	7
1.4 <i>Frågeställning.....</i>	7
1.5 <i>Avgränsning.....</i>	7
<b>2. Metod .....</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Vetenskaplig ansats.....</i>	8
2.2 <i>Val av metod .....</i>	8
2.2.1 <i>Förstudie .....</i>	9
2.3 <i>Presentation av företag och informanter. ....</i>	9
2.4 <i>Tillvägagångssätt.....</i>	12
2.5 <i>Tematisering av intervjuer.....</i>	13
2.6 <i>Databearbetning.....</i>	13
2.7 <i>Studiens trovärdighet.....</i>	13
2.8 <i>Etiska aspekter .....</i>	14
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Organisationskultur.....</i>	14
3.1.1 <i>Konflikter för organisationskulturen.....</i>	16
3.2 <i>Normativ styrning .....</i>	16
3.2.1 <i>Symboler och ritualer .....</i>	17
3.2.2 <i>Det sociala samspelet och organisationskulturen.....</i>	17
3.3 <i>Lojalitet i arbetet.....</i>	18
<b>4. Empiri .....</b>	<b>21</b>
4.1 <i>Kultur.....</i>	21
4.2 <i>Anpassningsbarhet .....</i>	23
4.3 <i>Vi och dem.....</i>	27
4.4 <i>Slutnota.....</i>	29
<b>5. Analys .....</b>	<b>32</b>
5.1 <i>Kultur.....</i>	32

5.2 Anpassningsbarhet .....	33
5.3 Vi och dem.....	35
5.4 Slutnota.....	36
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>37</b>
<b>7. Förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>39</b>
<b>Referenslista Litteratur: .....</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga 1 - intervjuguide .....</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

*Inledningsvis introduceras läsaren för ämnet, tätt följt av bemanningsbranschen och dess utveckling. En problemdiskussion följer och därefter presenteras studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis nämns studiens avgränsningar.*

---

*“De flesta är födda mellan 1985 och 1993, och har inte jobbat som annat än konsulter. /.../  
Missnöjet över användandet av konsulterna bland sjukhusets anställda är utbrett.”  
- Gustafsson, A. (2017, 19 december)*

Missnöjet med användningen av konsulter på Karolinska Sjukhuset uppmärksammades av många skribenter och opinionsbildare under december 2017. Citatet ovan gavs i samband med en artikel i Dagens Nyheter, där Gustafsson (2017, 19 december) uppmärksammade att snittkostnaden för en konsult på Karolinska Universitetssjukhuset låg på ca 700 000 kr i månaden. I artikeln framgår att av de konsulter som anställdes för att bidra med sin expertis, var det ingen som hade någon erfarenhet av sjukhusarbete. Konsultarbetet väckte förmodligen uppståndelse eftersom konsulternas prestationer inte stämde överens med det höga priset – för ingen klagar ju när man gör sig värd priset.

I samband med börskraschen 2008 hade konsultbranschen några tunga år med negativ omsättningstillväxt, men sedan 2010 har konsult- och bemanningsanställningar ökat kraftigt (Lundin, 2017, 9 september). Tillfällig bemanning ökar flexibiliteten och möjliggör att den inhyrda arbetskraften lättare kan sägas upp jämfört med en fastanställd. Detta underlättar företagets förmåga att anpassa sin kapacitet vid exempelvis en lågkonjunktur. Således kan det faktum att företag använder sig av mer eller mindre tillfälliga konsulter komma att ha en påverkan på de anställdas lojalitet, eftersom personalstyrkan i de fallen besitter två eller flera arbetsgivare. På lång sikt kan detta även tänkas påverka verksamhetens organisationskultur, då delar av personalstyrkan är mer eller mindre kortvarig och därmed kanske inte tar till sig företagskulturen i samma grad som sina fastanställda kollegor.

## 1.1 Bemanningsbranschen och dess utveckling

Arbetsmarknadsmonopolet avreglerades år 1993 och sedan dess har bemanningsbranschen generellt sett varit den snabbast växande branschen inom svenskt näringsliv (Kompetensföretagen, 2018). Trots en övergripande god tillväxt hade branschen några tuffa år i samband med finanskrisen år 2008 (Bemanningsföretagen, 2017), men den negativa omsättningen vände så småningom. SEB:s företagarpanel hävdade att återhämtningen syntes tydligt redan år 2010, då anställningarna både ökade för mindre och medelstora företag (SEB Group, 2010). Redan då ansågs inhyrd personal var ett starkt komplement till fastanställda och bemanningsföretagen spelade en allt större roll vid rekrytering. Enligt SEB:s företagarpanel var den främsta anledningen till att ta in extern personal “tillfälligt personalbehov” men skälet “att få in rätt kompetens” kom strax efter (ibid). Vidare såg man vid en jämförelse med år 2009 att fler företag än tidigare använde bemanning- och rekryteringsbolag för att hitta sin personal och ca 20% svarade då att de hade inhyrd personal respektive de 18% som angav att de haft extern personal tidigare (ibid). År 2016 slog

bemanningsbranschen nytt rekord, hela 32 miljarder kr i omsättning och i dagsläget sysselsätts 1,7% av Sveriges befolkning inom bemanning, enligt Kompetensföretagen (2017). Det stämmer överens med den ökning som SCB vittnade om våren 2018. I den statistiska nyheten, som SCB släppte den 9 maj 2018, återfinns information om att antalet anställda i tjänstesektorn år 2016 växte med 3,9% och att tillväxten därefter fortsatt varit stark.

Ur det kritiska perspektivet skulle man kunna tänka sig att det ekonomiska konjunkturläget har bidragit till ökningen inom den givna branschen. Likväl kan det tänkas att ökningen är till följd av att strukturomvandlingar har skett i samhället och att Sverige idag består av ett kunskapssamhälle. Utvecklingen skulle kunna vara en faktor till bemanningsbranschens kraftigt positiva omsättning, då en ökning av efterfrågan på kompetent personal med möjlighet till snabb bemanning har skett.

### 1.1. 2 Vad är en konsult?

En allmän uppfattning om vad en konsult är att denne verkar som rådgivare åt ett företag kring ett område hen kan mycket om. I vår studie avses en konsults allmänna definition som något mer versatil än så. En konsult kan ha olika uppgifter beroende på vad beställaren kontrakterat. I vissa fall är konsulten delaktig i den operationella verksamheten, i andra fall handlar det om att hjälpa till med det beställande företags bemanning. I denna studie förekommer konsulter i projektanställningar samt bemanningskonsulter. Konsulter finns inom alla branschområden och kan antingen driva ett eget bolag eller åt ett arbete på ett konsultbolag. En konsult kan även vara så kallad *ambulerande konsult* - detta innebär att arbetstiden, tillika arbetsplatsen och konsultuppdraget, kan variera på daglig basis. Exempelvis kan man en dag jobba i receptionen på Volvo, för att nästa dag jobba i ett annat företags reception. I de fall begreppet konsult inte definieras vidare i denna studie appliceras vår allmänna beteckning.

## 1.2 Problemdiskussion

I en allt mer globaliserad omvärld kan en organisationskultur spela en avgörande roll för ett företags konkurrensmöjlighet (Barney, 1991). Företagets värderingar blir allt viktigare och för att bibehålla effektiv produktion måste ledningen utveckla strategier som motiverar de anställda till att samarbeta över både nationella och kulturella gränser. Den gemensamma värdegrunden bli då ett sätt att hantera den pluralism som kan uppstå (Philipson, 2004). Men, en stark organisationskultur behöver inte per automatik vara problemfri. Detta uppmärksammades exempelvis i samband med metoo-vågen 2017. Det kan vara svårt att förändra en organisation med stark kultur, då institutionaliseringen av kulturen kan vara djupt rotad hos både ledning och personal; eller som man brukar säga "Det sitter i väggarna".

Organisationskulturen kan likaså komma ha en påverkan på företagets förändringsarbete, eller företagets försök till ett sådant. Föreställningen om ökad produktivitet för organisationen innebär att kulturen styrs i olika riktningar, något som Grey (2009) benämner som kulturstyrning. Viljan att styra gör att det finns risk för att den tidplan som satts upp, bryts och målet kan komma att ändras under förändringsprocessens gång. I samband med förändringsprocesser och/eller kapacitetsbehov kan företagen välja att ta in konsulter.

Konsulterna anställs på uppdrag av en organisation som rådgivare eller understöd inom ett specifikt område. Det finns många olika varianter av konsultuppdrag, och gemensamt är att deras specifika kunskap gör att de är delaktiga inom den operativa verksamheten. Med utgångspunkt i konsulter delaktighet inom uppdragsgivarens operativa verksamhet och ledningens önskan att implementera en viss företagsspecifik kultur, är det relevant att studera om (och hur) dessa två faktorer påverkar varandra. Därmed är det högst lämpligt att undersöka huruvida organisationskulturen faktiskt påverkas av konsulternas tillfälliga inbrott.

Den trendliknande ökningen i bemanningsbranschen som både branschorganisationer liksom SCB vittnat om (Kompetensföretagen, 2018, Statistiska centralbyrån, 2018) är troligtvis inte tillfällig. För företagen ger extern personal en fördel då man har mindre fasta kostnader i form av fastanställda och istället - med ökad flexibilitet - kan möta både uppgångar och nedgångar i konjunkturläget. Vad man inte vet är hur denna flexibilitet påverkar den uttalade (eller icke uttalade) organisationskulturen. Organisationskulturen är menad att genomsyra hela företaget och på så sätt få de anställda att aktivt jobba mot samma mål som ledningen. Denna studie kommer ha sitt blicksfång på huruvida företagskultur och lojalitet till arbetsgivare påverkas av att ett företag nyttjar extern arbetskraft. Författarna kommer försöka identifiera hur organisatoriska aktiviteter och processer används för att skapa en inkluderande företagskultur gentemot konsulter. De rådande trenderna inom bemanningsbranschen indikerar att andelen bemanningsanställda troligtvis kommer att öka. Ett nuvarande tomrum råder inom det givna forskningsområdet, således är det av vikt att belysa ämnet.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla en förståelse för hur organisationskulturen påverkas av att ett företag nyttjar konsulter samt hur konsulterna integreras och blir medskapare av kulturen. Vidare önskar vi belysa de potentiella konflikter och förskjutningar av lojalitet hos konsulter som kan tänkas uppstå på en arbetsplats vid särskilda aktiviteter och uppdrag.

## 1.4 Frågeställning

Med grund i det som tidigare nämnts formuleras frågeställningen nedan:

- I vilken utsträckning påverkas organisationskulturen på ett företag vid nyttjandet av konsulter?
  - Hur kan arbetsgivarens aktiviteter leda till en förskjutning av konsultens lojalitet?

## 1.5 Avgränsning

Denna studie syftar *inte* till att studera organisationskultur som ett generellt fenomen, utan avgränsar sig till att endast studera organisationskulturen på några givna arbetsplatser vars personalstyrka delvis består av konsulter. Ytterligare avgränsning har gjorts genom att utreda vilka aktiviteter eller kontraktuella formaliteter som skulle kunna förskjuta konsultens lojalitet. Slutligen har även en geografisk avgränsning gjorts och endast företag i Göteborgsregionen har varit aktuella undersökningsobjekt.



## 2. Metod

*Inledningsvis introduceras den vetenskapliga ansatsen och val av metod. Därefter presenteras urvalet samt intervjuobjekten. Vidare följer tillvägagångssätt och en förklaring av intervjuernas tematisering. Sedan databearbetningen och studiens trovärdighet. Slutligen tas etiska aspekter upp.*

---

### 2.1 Vetenskaplig ansats

När en vetenskaplig undersökning genomförs är det viktigt att anta en undersökningsmetodik som, likt en röd tråd, kopplar samman forskningsfrågorna och de teoretiska utgångspunkterna med det empiriska underlag som samlats in (Lind, 2014). Undersökningens metodavsnitt hjälper till och grundar för en systematisk, strukturerad och genomtänkt forskning för författarna, men den är även tänkt att hjälpa utomstående läsare att göra en generalisering och bedömning av studien och dess resultat. Denna studie har antagit ett tolkande synsätt, vilket är linje med *hermeneutiken* och dess tolkningslära. Då studiens övergripande tema har berört organisationskultur - ett socialt konstruerat fenomen och tämligen tvetydigt begrepp - ter det sig lämpligt att anamma hermeneutikens utformning och det tolkande synsättet. Hermeneutik innebär att man förstår olika situationer genom att tolka de människor som verkar i dessa samt deras handlingar, tal och livsytringar. Människors intentioner och avsikter avspeglar sig i språket och handlingar, vilka tolkas för att förstå innebörden (Patel & Davidsson, 2011). Den hermeneutiska traditionen gör således det möjligt att djupgående beskriva de olika intervjupersonernas perspektiv.

### 2.2 Val av metod

Denna studie har grundat sig på kvalitativ forskningsstrategi som, i linje med en hermeneutisk forskning, antar en abduktiv teorigenerering där vikten läggs vid respondenternas svar snarare än kvantiteten av datainsamling (Bryman & Bell, 2011). En abduktiv teorigenerering innebär att studiens teori successivt har växt fram under tiden den empiriska data erhållits, vilken senare har tolkats (Patel & Davidsson, 2011). Abduktion möjliggör en formatering- och prövningsprocess av den teoretiska ansatsen under studiens gång samt verkar som ett förslag till den teoretiska djupstrukturen (Ibid).

Totalt 11 stycken intervjuer har genomförts där 12 informanter har medverkat. Fyra stycken organisationer har deltagit och bidragit med dataunderlag till studien (dessa beskrivs utförligare senare i metodavsnittet). Denna studie har grundat sig på hur intervjupersonerna uppfattar och tolkar sina sociala kontexter och verkligheter, till skillnad från naturvetenskapliga grundade teorier som i hög grad bygger sig på siffror som sammanställts med hjälp av enkäter och kvantifiering (ibid). Forskningsresultaten har sedan tolkats och analyserats under arbetets gång. (Bryman & Bell, 2011). Med utgångspunkt i studiens ämne och forskningsfråga ansågs det högst lämpligt att använda en kvalitativ forskningsmetod eftersom den ämnar att djupare beskriva och problematisera ett tämligen svårgripbart ämne. Organisationskulturen formas av och formar individens verklighet på en organisation, och en kvalitativ metod ger möjlighet att fånga upp fler och mer djupgående aspekter och processer

hos intervjupersonerna. Empirin som har samlats in utgör en grund för analysen, vilket ger en viss flexibilitet för diskussionen.

### 2.2.1 Förstudie

Det bör nämnas att en förstudie, i form av en pilotintervju, gjorts innan studiens huvudsakliga arbete startade. Under intervjun intervjuades två konsulter som arbetar på *Företag X*, och som senare i metodavsnittet kommer att presenteras ytterligare. Inför denna förstudie genererades viss teori rörande ämnet och även ett intervjuschema formaterades. Detta intervjuschema har efter pilotintervjun till viss del formaterats om, men i mångt och mycket är strukturen densamma. Det som har justerats inför de resterande intervjuerna är frågor som i större grad utgår från studiens nuvarande frågeställning samt frågornas ordningsföljd, snarare än intervjuchemats tematisering. Omarbetningen av intervjuschema motiverades av informanternas svar under pilotintervjun. Då pilotintervjun behandlade ämnen och frågor som fortsatte vara relevanta för den nuvarande studiens frågeställning, valde vi att låta pilotintervju vara en del av dataunderlaget. Den teori som tidigare genererades under förstudien, har till viss del kvarstått och sammanställts med den nuvarande teoretiska referensramen. Däremot har en övervägande del valts bort då den inte passade den övriga data som genererats sedan dess. Därmed har den teoretiska referensramen delvis varit förutbestämd och delvis framarbetats allt efter arbetets gång. (Bryman & Bell, 2011)

## 2.3 Presentation av företag och informanter.

De företag som har deltagit i undersökningen verkar inom olika sektorer. På flertalet av företagen har tre medarbetare intervjuats; en konsult, en fastanställd och en fastanställd med formell makt (exempelvis avdelningschef eller projektledare). I de fall ett avvikande antal personer har intervjuats kommer detta redovisas i företagets presentation. Samtliga intervjuer har genomförts hos företagen, dels för att vi som författare önskade få en bättre helhetsbild av de intervjuades vardag på grund av ökad flexibilitet. Totalt genomfördes 12 intervjuer på fem olika organisationer, inkluderat förstudiens pilotintervju. Fyra av de fem medverkande företagen har gett sitt godkännande att publicera företagets namn. Det femte har inte gett ett godkännande och med respekt till detta kommer företaget i denna studie gå under benämningen "Företag X". Emellertid har vi som författare till studien anonymiserat samtliga intervjupersoner, trots att majoriteten av de medverkande inte krävde detta. Skälet till anonymiseringen är att arbetsrollerna är av vikt, snarare än vilka intervjupersonerna är.

### ***Företag X***

Ett bemanningsföretag som hanterar bemanningen åt ett större företag i Göteborgsområdet. Beställaren har anställda i Sverige men har även internationell verksamhet.

Bemanningsföretaget har själva ett kontor ute hos kund och agerar neutral mellanhand gentemot övriga bemanningsföretag och kunden. Det innebär att de bemannar organisationen utifrån sin kandidatbank, där kandidaterna kommer från olika bemanningsföretag och inte bara från Företag X själva.

- *Informant 1*: Jobbar åt Företag X och har gjort det i ca 2 år. Har inte en chefsroll, utan arbetar rent operationellt i de lokaler företaget delgivit vilka är inhysta hos kunden.

Har en längre bakgrund inom bemannings- och konsultbranschen och har tidigare arbetat inom HR med olika ansvarsområden.

- Informant 2: Är nyexaminerad och arbetar åt Företag X. Har, detta till trots, nästan två års arbetslivserfarenhet av HR-arbete. Arbetar i linje med medarbetare 1 och innehar samma titulering på sin tjänst.

### ***Stena Fastigheter***

Stena Fastigheter är ett av Sveriges största privatägda fastighetsbolag, enligt dem själva (Stena fastigheter, u.å.). Företaget ingår i Stena-sfären och förvaltar samt äger drygt 24 300 st. bostäder och 3 500 st. lokaler i de större städerna så som Göteborg, Malmö och Stockholm. Företaget hyr även ut både lägenheter och lokaler, samt säger sig utveckla städer och tar med omtanke hand om kunder liksom husen (Stena fastigheter, u.å.). Stena Fastigheter valde att låta en medarbetare medverka. Motiveringen var att företaget inte nyttjade konsulter i någon större grad och att den nuvarande konsulten hade jobbat på företaget för kort tid för att bidra till studien. Trots detta ansågs intervjun vara av intresse för arbetet, eftersom det verkade finnas en anledning till att företaget inte ville nyttja extern arbetskraft i någons större utsträckning.

- Informant 3: Jobbar som HR-generalist på kontoret i Göteborg, vilket berör arbetsmiljö främst. Hen har jobbat på Stena Fastigheter i drygt ett års tid och har tidigare ca sju års liknande arbetslivserfarenhet från Sahlgrenska Sjukhuset.

### ***KFX HR-Partner***

KFX HR-partner är ett privatägt bemanning- och rekryteringsbolag med regionala kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Sundsvall och har sammanlagt drygt 500 medarbetare (KFX, u.å.). Företaget jobbar dels med bemanning genom ambulerande konsulter, men även med managementkonsulter, entreprenad samt rekryteringsprocesser. I Göteborg har de ansvar för drygt 50–60 stycken konsulter totalt. (KFX, u.å.) I detta är samtliga intervjupersoner anställda av KFX HR-partner och två av tre intervjuer har skett med medarbetare som har formell makt men på olika nivåer. Vi valde att ta med intervjuerna då dessa följer den önskade hierarkiska strukturen. Vidare breddade intervjuerna förståelsen för temat och intervjupersonernas erfarenheter samt den sociala kontexten är då av stor vikt.

- Informant 4: Startade som konsult och har arbetat på KFX HR-partner i drygt sju års tid. Har erfarenhet av att vara konsult på bemannings- och entreprenaduppdrag liksom ambulerande konsult. Har även varit bemanningsansvarig, entreprenadansvarig och rekryterande konsultchef. Är idag regionchef på företagets Göteborgskontor och ansvarar för regionens verksamhet.
- Informant 5: Arbetar på KFX HR-partners kontor i Göteborg och är en av de två rekryterande konsultcheferna, vilket innebär att hen ansvarar för rekrytering och bemanning ut till hans kunder. Har ansvar för drygt 30 konsulter som är ute på olika uppdrag och har tidigare jobbat med liknande roller på exempelvis Adecco.
- Informant 6: Arbetar för KFX HR-Partner som konsult och har gjort i drygt 1,5 års tid. Har i dagsläget ett uppdrag som receptionist och har emellertid tidigare erfarenhet av receptionistjobb, både som ambulerande konsult samt genom fast tjänst.

### **Higab**

Higab är ett kommunalt fastighetsbolag som är helägt av Göteborgs Stad genom Göteborgs Stadshus AB. Företaget äger och förvaltar enligt de själva många fastigheter som är *“Karaktäristiska för staden och som innehåller vitala och viktiga verksamheter. Festkekôrka, Konserthuset, Gamla Ullevi och Stora Teatern är några exempel”* (Higab, u.å.). Deras uppdrag går bland annat ut på att vårda och utveckla Göteborgs kulturhistoriska och intressanta byggnader och organisationen ämnar vara lyhörda för värden som är kännetecken för Göteborg (ibid).

- Informant 7: Jobbar som projektchef på Higab och har gjort det i ca 1,5 års tid. Har branscherfarenhet sen 2010, bland annat från Egnahemsbolaget och Familjebostäder. De tidigare uppdragen har varit snarlika det nuvarande, men utan personalansvar.
- Informant 8: Har jobbat som fastanställd projektledare på Higab i ca 2 års tid. Arbetar just nu under informant 7:s styrning och med underhållningsprojekt samt lokalanpassningsprojekt i Kungälv kommun. Har 20 års erfarenhet av att jobba med fastigheter.
- Informant 9: Jobbar på konsultbolaget Protek Projektstyrning AB sedan 3 år tillbaka, där hen sedan 1 år är delägare. Har jobbat på uppdrag för Higab fram och tillbaka under ca 3 års tid. Tidigare uppdragsgrad för Higab har varit ca 50%, men är i dagsläget ca 20% och rör projektstyrning. Jobbar samtidigt på andra uppdrag i Göteborgsområdet.

### **SKF**

SKF är enligt deras hemsida, världsledande inom teknik och har så varit sedan starten år 1907 (SKF, u.å.). Företaget har strax över 45 000 anställda runt om i världen och finns emellertid representerade i över 130 länder. De verkar i över 40 industrier och hanterar då bland annat lager och lagerhantering, tätningar, rörelsetekniker, tjänsten och smörjsystem (ibid). Huvudkontoret är beläget i Göteborg.

- Informant 10: Verkar sedan 6 mån tillbaka som konsult på SKF:s huvudkontor och är HR- och rekryteringsspecialist. Har tidigare erfarenhet inom handel och har jobbat som både säljare och butikschef innan hen gick över till ett konsult- och bemanningsbolag. Där har hen jobbat internt, men är nu extern konsult på SKF.
- Informant 11: Har fast tjänst och arbetar som senior rekryterare på huvudkontoret sedan drygt 3 år tillbaka. Svarar mot medarbetare 1 och tillsammans med medarbetare 3. Har totalt sett jobbat med rekrytering i 9 års tid i olika bolag.
- Informant 12: Är fastanställd avdelningschef för det globala rekryteringscentrum på SKF:s huvudkontor och chef över 6 personer, varav en konsult. Har tidigare jobbat på Emerson och IKEA.

## 2.4 Tillvägagångssätt

I kvalitativ forskning är urvalets karaktär viktig, då den breda massan av undersökningsenheter sällan nås på samma sätt som i en kvantitativ studie (Lind, 2014). För att ta fram ett så kallat *teoretiskt grundat underlag* (ibid), sammanställdes till början en lista över de 1000 högst omsättande företagen i Göteborgsområdet. Ingen distinktion gjordes mellan antalet anställda eller huruvida företaget drevs via offentlig eller privat sektor. Den geografiska avgränsningen motiveras av studiens tidsaspekt. Därefter kontaktades systematiskt de företag som ansågs relevanta och som författarna anade eller visste, nyttjade extern arbetskraft. I viss mån tillämpas även ett bekvämlighetsurval, då författarnas personliga kontakter i viss mån utgjorde grund för urvalet av företag (Bryman & Bell, 2011). Då flera av de tillfrågade företagen valde att inte medverka i studien är det troligt att material som kan vara av vikt för studiens resultat gått förlorat. Många som avböjde hänvisade till tidsbrist till följd av en stundande högsäsong inför jul.

Kontakten med företagen inleddes via mejl, på så vis fick tillfrågade en möjlighet att direkt få en övergripande förklaring av studiens ämne och syfte. Vissa vidarebefordrade mejlförfrågan vilket genererade ett snöbollsurval (Bryman & Bell 2011). Slutresultatet av intervjuobjekt beror då på den första mottagarens arbetsroll, åsikter och erfarenhet snarare än hur vårt mejl var formulerat och till vem det var ämnat för. Företagen tillfrågades att bistå med minst tre intervjupersoner på samma avdelning, varav en medarbetare som var konsult, en fastanställd medarbetare och en tredje som var fastanställd men besatt formell makt (exempelvis en mellanchefer). Att en av intervjupersonerna skulle vara extern medarbetare, det vill säga konsult, var givet med tanke på studiens utformning och frågeställning. Likaså motiverades valet av att intervjua internt anställda utan formell makt, det vill säga fastanställda, av studiens frågeställning. Genom att låta både konsulter och fastanställda medverka kunde vi fånga upp båda parter perspektiv av den givna arbetssituationen och organisationskulturen. Den tredje parten som medverkade var fastanställd och besatt en formell makt, exempelvis avdelningschef eller mellanchefer. Detta eftersom den generella uppfattningen är att mellanchefer i mångt och mycket kan tänka sig ha koll på de skillnaderna i respektive medarbetares avtal, vare sig hen är inhyrd eller fastanställd. Dessutom kunde det tänkas att en mellanchefer exempelvis hade känt av om anställningsformen utgjorde en skillnad i exempelvis medarbetarnas prestation eller om diverse förmåner alternativt om företagsspecifika aktiviteter skiljde sig åt. På detta sätt kunde studien även grundas på ett så kallat lämplighetsurval (Lind, 2014). I vissa fall kunde respondenter skicka vidare intervjuförfrågan till en annan relevant respondent, vilka valde att medverka i studien. Detta innebär att delar av data återigen genererades med hjälp av ett snöbollsurval (Bryman & Bell 2011). Vidare har ett antagande gjorts rörande de konsulter som har medverkat i studien och att dessa har gjort ett aktivt val att arbeta för respektive konsultbolag.

Samtliga data har genererats genom *semistrukturerade intervjuer*, vilket innebär att intervjun styrts utifrån exempelvis teman eller särskilda frågor (Bryman & Bell, 2011). Ett intervjuschema (Se bilaga 1) verkade som en mall under intervjuerna vilket underlättade arbetet. Vi kunde på så sätt styra intervjuerna och hålla koll på att relevanta teman och frågor besvarades, samtidigt som intervjuformatets flexibilitet underlättade för följdfrågor i den riktning respondenten rörde sig (Bryman & Bell, 2011). De teman som berördes under

intervjuerna var *företagskultur, arbetsmiljö* och *upplärning- och utvecklingsmöjligheter* vilka förklaras i ett senare avsnitt. Varje medverkande har intervjuats i ca 30 till 45 minuter. För att fånga upp och bredda perspektiven var vi båda närvarade vid samtliga intervjuer. Vidare har båda spelat in samtalen som sedan har transkriberats. Samtliga intervjuer genomfördes i konferensrum på respektive arbetsplats. På så sätt kunde vi lättare överskåda kontorsmiljön och sätta oss in i intervjupersonens arbetssituation.

## 2.5 Tematisering av intervjuer

Innan de semistrukturerade intervjuerna ägde rum bearbetades olika teman som kunde tänkas vara av relevans. Valet föll slutligen på *företagskultur, arbetsmiljö* och *upplärnings- och utvecklingsmöjligheter*. Därefter konstruerades ett intervjuschema (se bilaga 1) med frågor. Exempelvis fick varje intervjuperson frågan “vad är företagskultur för dig?” då definitionen kan skilja sig åt sinsemellan de tillfrågade. Genom att respondenterna själva fick ge sin definition av företagskultur minimeras risken att vi som utför studien gör antaganden om att personen ifråga har samma definition som oss själva. Därefter kunde en följdfråga ställas gällande företagets kultur eller dylikt. Arbetsmiljön var intressant då den kunde tänkas skilja sig åt mellan konsulterna och de fastanställda medarbetarna. Även frågor som konkret berörde den kontraktuella situationen ställdes, då detta kunde påverka upplevelsen av arbetsmiljön. Det sista temat behandlade huruvida upplärnings- eller utvecklingsmöjligheterna skiljde sig åt mellan de konsulterande medarbetarna och de fastanställda. I mångt och mycket ställdes öppna frågor och de intervjuade ombads exemplifiera eller beskriva olika situationer. I de fall det krävdes ställdes slutna frågor, exempelvis vid önskad bekräftelse av ett tidigare svar.

## 2.6 Databearbetning

Denna studie har främst baserats på primärdata som samlats in genom intervjuer. Till viss del förekommer sekundärdata, främst i form av stödjande teorier men även vid insamling av fakta rörande de medverkande företagen. Den primärdata som har samlats in har transkriberats noggrant. Efter att transkriberingen skett bearbetades intervjuerna för att på så sätt finna genomgående teman. Systematiskt gick vi igenom varje intervju för att ta ut gemensamma nämnare. Efter att ha bearbetat data fann vi fyra återkommande teman som samtliga informanter mer eller mindre berörde. Detta var organisationskultur, hur konsulterna anpassade sig efter uppdrag, gruppdynamiken och konsulternas kostnad. Vi valde att döpa dessa till *kultur, anpassningsbarhet, vi och dem* samt *slutnota*.

## 2.7 Studiens trovärdighet

För att en studie skall anses inneha god reliabilitet bör utfallen vara samstämmiga oavsett hur många gånger mätningarna genomförs (Lind, 2014). Detta är utmanande för kvalitativa studier, då dessa ämnar till att utforska subjektiva uppfattningar som är föränderliga. Det innebär att informanternas livsvärld kan ha förändrats efter att studien genomförts, vilket riskerar att resultera i andra svar vid en ny intervju. Dessutom föreligger en sannolikhet att informanterna -efter intervjun genomförts- bildat sig en ny uppfattning om de frågeställningar

och ämnen som berördes under intervjuerna, vare sig det är marginellt eller väsentligt. Informanterna har inte heller varit självständiga i denna process, utan har påverkats av oss som medskapare i framställningen av deras svar. Våra frågor har styrts av studiens syfte samt våra egna åsikter och erfarenheter, därför har även vi som författare spelat en roll i vilka svar som uppkommit ur intervjuerna. Det kan dock ses som en styrka i att varje intervju har varit ensam i sitt slag eftersom den fångat unikheten av den situation som skapats (Patel & Davidsson, 2011).

I urvalsprocessen har vi haft ett okoncentrerat omfång av informanter som kommer från olika typer av branscher och företag. Med vår metodiska ansats - semistrukturerade intervjuer för samtliga informanter - har vi eftersträvat att vårt konsekventa tillvägagångssätt kan avge en optimerad validitet för studien, då strukturen har samma eller liknande nämnare för alla medverkande oberoende av organisationen. Detta tillvägagångssätt kan bistå till att validera studien genom *triangulering*; ett förfaringssätt att angripa fenomenet på via olika datakällor, såsom olika personer, för att därpå tolka variationer och likheter i svaren för att erhålla en rikare tolkning (Patel & Davidsson, 2011).

## 2.8 Etiska aspekter

Svenska studentuppsatser hör till den kategori av forskningsarbete som inte behöver etikprövas, men likafullt har vi ansett att det är av allra högsta vikt att vi tar hänsyn till de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet publicerat (Vetenskapsrådet, u.å.). Vid både mejl- och intervjutillfälle informerades de deltagande om studiens ämne och syfte samt att deltagandet är frivilligt. Därefter informerade vi även om var och hur publikationen av studien slutligen sker och gav informanterna utrymme att samtycka i enlighet med *informationskravet* och *samtyckeskravet*. Samtliga informanter har tillfrågats huruvida de önskar att förbli anonyma eller inte, samt gett sitt godkännande att intervjuerna spelats in. I de fall företagen eller informanterna har önskat förbli anonyma, har detta respekterats fullt ut i enlighet med *konfidentialitetskravet*. Vi har däremot själva gjort valet att låta alla informanter förbli anonyma för att stärka tryggheten med sitt deltagande. Slutligen har *nyttjandekravet* beaktats genom att endast nyttja insamlad data för studiens syfte.

## 3. Teoretisk referensram

*Följande avsnitt introducerar studiens teoretiska referensram. Inledningsvis presenteras begreppet organisationskultur samt ett avsnitt om konflikter för organisationskulturen. Vidare följer normativ styrning med underrubriker som symboler och ritualer, samt det sociala samspelet och organisationskulturen. Slutligen följer ett avsnitt om lojalitet i arbetet.*

---

### 3.1 Organisationskultur

Geert Hofstede uttryckte sig följande om begreppet kultur i artikeln "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories" (s. 76, 1983): "My favourite definition of 'culture' is precisely that its essence is collective mental programming: it is that part of our

*conditioning that we share with other members of our nation, region or group but not with members of other nations, regions or groups*". I detta citat ges en tydlig indikator på att en viss kultur skapar en viss tillhörighet. Kultur beskrivs ofta som socialt överförda levnadsmönster som påverkar vårt språk, våra beteendemönster och i längden vårt sätt att se på världen. Då båda termerna "organisation" och "kultur" kan anses vara tvetydiga, blir det inte enklare att definiera begreppen i en sammansättning. Kultur har en dunkel definition eftersom den är unik i varje ställe den existerar (om vi vill förvärma tvetydigheten kan vi ställa oss frågan om huruvida vi vet *när*, *hur* eller *om* den existerar?). Under studiens gång har begreppet "organisationskultur" och "företagskultur" använts synonymt, därmed kommer dessa två begrepp fortsätta inneha samma betydelse.

Schein (1990) menar att organisationskultur är något man skapar av historiskt innehåll, d.v.s. organisationens erfarenheter. Det historiska innehållet är sättet man hanterar exempelvis uppgifter och problem på. De leder i sin tur till att organisationen, parallellt med uppgifts- och problemlösningen, utvecklar ett beteende och kognitivt tänkande som sammanstrålar mot gemensamma värderingar, och det är i de processerna som organisationskulturen utformas. En organisation som inte har existerat under lång tid kan enligt Schein inte ha en lika starkt rotad kultur som en med större innehållsrikedom eftersom tidsaspekten befäster kulturen, och på lång sikt blir den således institutionaliserad. På så vis antyds det att organisationskulturen inte bara är en konstant värdeområde, utan även ett resultat av ekonomiska aktiviteter (Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost & Wang, 2015). Den aggregerade historiken för organisationen utgör och formar dess totala kultur, medan det i varje avdelning existerar subkulturer. Schein (1990) menar att de subkulturella ordningarna antingen differentierar sig från den totala kulturen med sina egna historiska innehåll eller integreras utefter organisationens gemensamma syfte, mål och visioner. Varje organisation har sina unika skiljaktigheter, såsom t.ex. kunskaps- och forskningsområden, interna nischer knutna till operativa utföranden eller kompetensområden – det är dessa särheter som gör att unika historiska innehåll uppstår, d.v.s. skapandet av subkulturerna. Schein påstår att det är genom subkulturerna den totala kulturen därefter uppstår. Det kan även tänkas att om en organisation är mångfacetterad med stora variationer av olika organ, verksamheter och (därtill) interna mål kan subkulturerna uppstå i högre grad av differentiering istället för att kongruera.

Att organisationskulturen genom historiska händelser institutionaliserar ett sätt att tänka på och bete sig gör att nya medarbetare behöver inrätta sig till de rådande normerna. En organisationskultur genomgår en ständig evolutionsprocess genom indirekta yttre och direkta inre faktorer som skapar förändring. Yttre faktorer såsom marknadsutveckling, teknologi, efterfrågan m.m. leder till att organisationen behöver nyttja sina dynamiska verktyg för att bibehålla konkurrenskraft, men det är i de inre faktorerna som organisationskulturen har sin direkta påverkan. Genom intagning av nya medarbetare förändras dialoger, värderingar och gamla antaganden (Schein, 1990) – organisationskulturen befinner sig således i en konstant evolution. Därför kan det tänkas vara essentiellt för en organisation att finna den medarbetare som kan främja organisationskulturen, eftersom de befintliga medarbetarna i sociala processer både bevarar och reproducerar kulturen.



### 3.1.1 Konflikter för organisationskulturen

Organisationskulturen skapas och reproduceras (och förändras när nya medarbetare inträder) genom sociala handlingar (Schein, 1990). Di Pietro och Di Virgilio (2013) menar att organisationer skapar, som resultat av total kultur och subkultur, sina egna uttryck i vad som utgör en konflikt och hur man hanterar dem. De antyder dessutom att dessa uttryck skapar parametrar för vilka förväntningar som råder kring konflikterna – Vad kan vi förvänta oss av oss själva och av andra i given konflikt? Det innebär att det som kan bli en konflikt i en del av organisationen behöver nödvändigtvis inte bli det i en annan. I *"The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management"* (2013) belyser Di Pietro och Di Virgilio vanskligheten med att skapa mätbarhet kring konflikter i en organisation. Anledningen till att dessa inte uppdagas har sin stora anledning av att medarbetarna tenderar till att hantera konflikterna informellt utan att inrätta någon konversation med en chef eller HR-avdelningen (i Di Pietro och Di Virgilio studie från 2013 visar det sig att 73% av personerna i konflikt väljer att diskutera konflikten med en annan medarbetare som ej är chef eller HR-medarbetare, och 81% av personerna antar att den andra parten av konflikten väljer att diskutera med en annan medarbetare som ej är chef eller HR-medarbetare). Resultatet tyder på att det ingår i normen att ej eskalera konfliktärenden till en chef eller HR-avdelning. Problemen som kan uppstå av detta är att mörkertalet av konflikter aldrig ger någon verklig (formell) uppfattning för huruvida organisationen genomsyras av konflikter eller ej, vilket i sin tur försvagar förmågan att se, hantera och utvärdera konflikter.

Ledningen i ett företag bestämmer företagets mål och vision, samtidigt som de ofta har en ambition att implementera en viss organisationskultur för att motivera personalen att nå det uttalade organisatoriska målet. Man är med andra ord intresserad av sättet att "göra" saker på (Philipson, 2004). Styrningen sker därmed genom betoning på vad ledningen anser är viktig för att organisationen ska fortleva (Alvesson, 2009). I de organisationer med annat fokus än just kulturen genomsyras denna faktor trots allt organisationsmedlemmarnas sätt att tänka, värdera, känna och reagera och således är kulturen en central aspekt i alla organisationer. En konsekvens blir därför att organisationskulturen präglar både organisatoriska tillika strategiska förändringar, liksom det vardagliga arbetet och interaktionen medarbetare sinsemellan – oavsett om det är meningen eller inte (Alvesson, 2009).

## 3.2 Normativ styrning

Att leda en organisation genom just organisationskultur handlar i grund och botten om styrning genom värderingar och normer, så kallad normativ styrning. Organisationen med sina ledare utnyttjar diverse formella och informella styrmedel för att omfamna och dirigera kulturen i företaget mot önskad riktning. Medarbetarna, eller *efterföljarna* som Sveningsson och Alvesson (2010) benämner dem, kan vara mer eller mindre medvetna om processen.

I takt med att organisationer förändras och världen blir allt mer globaliserad, har kunskapsintensiva organisationer vuxit fram. Dessa karaktäriserar sig gärna som en mer flexibel form av organisation där det gemensamma för branschen är att det intellektuella arbetet ses som centralt, snarare än det fysiska. Exempel på sådana organisationer är läkemedelsföretag, högskolor och universitet liksom redovisnings- samt konsultverksamhet

(Sveningsson och Alvesson, 2010). Inom just konsultbranschen handlar det om att sälja sin kunskap inom ett viss område till kunder, det vill säga andra organisationer och företag. Sveningsson och Alvesson menar att det är mer typiskt för dessa organisationer att styras genom normativa styrmedel såsom föreställningar, idéer, värderingar och normer. Detta för att resultaten av arbetet är svåra att bedöma och att dessa komplexa verksamheter inte kan styras genom traditionella mätningar av produktivitet eller försäljning. Här handlar ledarskapet snarare om att implementera normer och vidmakthålla önskvärda värderingar som gynnar företaget och som leder till en stark identitet inom organisationen. Med andra ord är syftet att stärka organisationskulturen. Chris Grey (2009) är något kritisk till detta styrsätt, men medger att kulturstyrningen är ambitiös gällande sin strävan mot att forma den anställda. Nyanställda i en organisation skolas in i den nya världen av företagsspecifika förhållningssätt (Sveningsson och Alvesson, 2010). Vidare tar Sveningsson och Alvesson upp att kunskapsintensiva organisationer gärna arbetar indirekt, genom normativ kontroll, för påverka organisationskulturen och förstärka gemensamma värderingar. På så sätt skapas en social sammanhållning som verkar symboliskt.

### 3.2.1 Symboler och ritualer

I mångt och mycket är forskare överens om att symboler manipulerar samt skapar organisationskultur inom ett företag (Alvesson, 1989). Detta är något som företagsledarna är medvetna om och utbildar inte sällan personalen på olika sätt och med jämna mellanrum. Smircich (1983) menar att symboler är ett tema inom organisationskultur som syftar till att skapa symboliska gärningar för att fortsätta reproducera och förstärka den rådande kulturen. Den fortsatt kritiske Grey (2009, s. 115) skriver om kulturstyrning och syftar till symbolikens värde: *“Kultur är, trots allt, inte ett konkret eller påtagligt fenomen. Vi lär oss saker om kultur //...// på ett indirekt sett, genom den innebörd och mening som händelserna och upptågen tycks ha”*.

Symboliken, myterna och ritualerna kan yttra sig på olika sätt. Det kan vara allt från att implementera nya rutiner som i sig har ett symboliskt värde, eller genom införandet av ritualer till handlingar som menar att undanröja en hierarkisk symbolik (Grey, 2009). Alvesson (1989) hävdar att de symboliska aspekterna i kombination med kultur utgör en viktig funktion för att organisationen ska nå sina mål. På vissa arbetsplatser är exempelvis 10-fikat obligatorisk och på andra är “fancy friday” ett vedertaget begrepp. I vissa organisationer har man en klocka man ringer i när man har lyckats sluta en affär. Enligt Grey (2009) kombineras dessa företeelser med att de anställda kontinuerligt exponeras för företagets värderingar genom videomaterial, företagsslogans eller gruppövningar. Alvesson (1989) fortsätter på samma spår och menar att den företagsspecifika kulturen agerar som ett ramverk för de anställda där de får tänka, tycka och agera inom ramverkets gränser. Vidare påpekar han att en stark kultur kan leda till kollektiv homogenitet vad gällande tänkande, tyckande samt agerande från de anställdas håll (ibid).

### 3.2.2 Det sociala samspelet och organisationskulturen

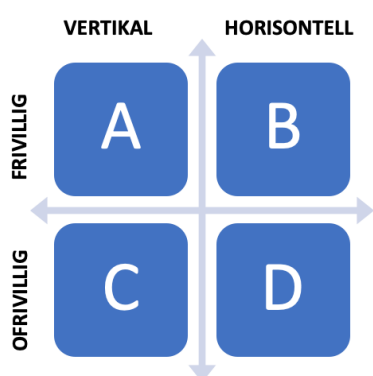
En organisationskultur är inte helt problemfri. Det finns dels en problematik i organisationens pluralism, vilket innebär att olika grupper inom organisationen utvecklar egna kulturer

(subkulturer), men det finns även en problematik i att organisationskulturella idéer, värderingar och symbolik ofta associeras med en specifik bransch eller en given civilisation (Alvesson, 2009). Alvesson belyser dessutom att en organisations kulturella yttringar och idéer kan vara högst osammanhängande och osystematiska, därför krävs det att man är uppmärksam på kulturens variation, inkonsistens och fragmentering i vilken den verkar.

Eftersom organisationskultur är ett så pass brett ämne är det inte möjligt att ta tillvara på alla olika aspekter och samspel mellan upplevelser av begreppet. Dock finns det några samspel mellan kulturbegreppet och diverse andra processer och faktorer som är viktiga att beakta: Det "interna samspelet" är av sådan art och syftar på att samspelet och dimensionerna mellan beteende, materiella villkor och kulturens innebörd, vävs in i varandra (Alvesson, 2009). Alvesson menar således att arbetsvillkor, kunskapsnivå, hierarkisk position, kraven på de anställda, samt mönster för samspel i diverse organisationer bör beaktas. En specifik arbetskontext påverkar värderingar, föreställningar och sättet att uppfatta saker och ting gällande organisationen och arbetet. Arbetsinnehållet, tillsammans med ovannämnda aspekter, spelar en avgörande roll för arbetstillfredsställelsen.

### 3.3 Lojalitet i arbetet

Enligt Arvidson & Axelsson (2014) saknar lojalitet i arbetet egna forskningsområden, och anser att det hamnar mer som en beståndsdel i andra, större diskurser. Avsaknaden av lojalitet i arbetet som forskningsområde gör definitionen tvetydig när den ska tas ur diverse kontextuella sammanhang. Detta försvårar givetvis möjligheterna för att distinktionera mellan vart lojalitet i arbetet börjar respektive slutar. Royce (1908) menar att lojalitet handlar om hängivenhet till en särskild sak, något frivilligt, såsom förhållandet till kollegor och familj. Dessa relationer mellan människor är förhållningssätt uppbyggda av sociala konstruktioner, därmed är det nödvändigt att förstå de sociala objekt man forskar om samt i vilket kontextuellt sammanhang de sätts i. För att förstå lojalitet i ett äktenskap bör man således ta personernas rolltagande som gifta personer, medan samma personer får andra roller när man ska forska om deras lojalitet i arbetet.



FIGUR X- Inspirerad av Arvidson & Axelsson (2014)

Arvidson & Axelsson (2014) försöker utveckla begreppet lojalitet i arbete till att inkludera ofrivillighet som ett viktigt element, något som bland annat förklaras som ett beroende av Hirschman (2008). I Arvidson & Axelssons (2014) modell (se figur x) illustreras deras definition av lojalitet genom att dela upp den i fyra dimensioner: Vertikala och horisontella dimensionerna samt ofrivilliga och frivilliga dimensionerna. I den *vertikala dimensionen* skapas lojalitet av över- och underordning. Genom att vara laglydig gör man rätt för sig och får därmed förklaras som lojal, vare sig det är frivilligt eller ofrivilligt. I den *horisontella dimensionen* rör det sig om lojalitet till jämbördiga/likasinnade. Ahlstrand, Arvidson &

Axelsson (2017) beskriver dessa två dimensioner som att anställda orienterar sig dels vertikalt i en underordning till ledningen och dels horisontellt mot sina medarbetare. När det

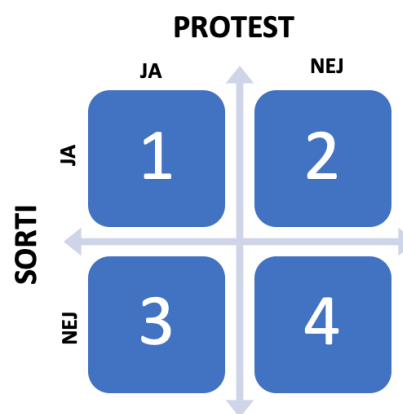
kommer till de *ofrivilliga* och *frivilliga* dimensionerna har Arvidson & Axelsson (2014) definierat dem som antingen positiv (frivillig) eller en negativ (påtvingad, ofrivillig).

Nedan följer egenkonstruerade exempel på hur modellen kan se ut i praktiken:

För de som studerar innebär att underordnas den funktion som utbildar och bedömer insatserna, det ger en *frivillig vertikal lojalitet*. När studenten utexamineras kommer man hamna på olika arbetsplatser, och på dessa arbetsplatser kommer man först att ha genomgått en intervju där man blir introducerad för företagets värderingar och kontraktuella erbjudanden. Efter att ha accepterat villkoren blir man medskapare till kulturen och utvecklar relationer med kollegorna på det företaget. Dessa relationer innebär en *frivillig horisontell lojalitet*. Om man däremot anställs av ett konsultbolag så har man accepterat villkoren för just det företaget, men eftersom många konsultbolag utför sitt arbete hos det beställande företaget får man i sin roll per automatik en ofrivillighet i val av arbetsplats (förutsatt att man inte har fullständigt mandat för att styra vilken arbetsplats man hamnar på). Till den som är chef på arbetsplatsen skapas en *ofrivillig vertikal lojalitet*, till medarbetarna på arbetsplatsen skapas en *ofrivillig horisontell lojalitet*. Det går även att se det som tvärtom, om det är själva befattningen vi ansöker om: Till konsultbolaget blir det en ofrivillig vertikal lojalitet eftersom de står som arbetsgivare till en tjänst som tillhör ett annat företag man vill arbeta hos.

Modellen som Arvidson & Axelsson (2014) skapat är en förenklad modell för att illustrera hur lojalitet skapas i arbetet, därmed saknar modellen tillämpbarhet till komplexa situationer. Den tar ej hänsyn till hur lojaliteten skiftas, t.ex. hur en konsult som är på en arbetsplats under en väldigt lång period övergår från en ofrivillig horisontell lojalitet till sina medarbetare till en frivillig horisontell lojalitet - Arbetsplatsen har ju skiftat från att vara en kortsiktighet till att bli en väsentlig del av ens arbete och vardag. Det borde innebära att lojaliteten då förskjuts till arbetsplatsen där man opererar. Tidsaspekten bör vara viktig att ta hänsyn till när man ska beakta lojalitet, då människor som inte träffas så mycket säkerligen har svårare att knyta band till varandra.

Det som Arvidson & Axelsson (2014) framställt med sin modell är en vidareutveckling på Hirschmans (2008) arbete om lojalitet som en fråga om protest eller sorti i "underifrånperspektiv" - En anställds ensidiga förhållande till en chef. Hirschman menar att lojaliteten återspeglas av de val som personen gör - protest eller sorti - och beskriver även lojalitetens komplexitet genom att inkludera relationernas andra viktiga faktorer såsom hot, möjligheter och beroende. I Hirschmans matris om protest eller sorti (se figur Y) kategoriseras fyra rutor beroende på hur de korsas.



FIGUR Y- Inspirerad av Hirschman (2008)

Matrisen kan tillämpas för att beskriva hur konsultbolag och konsulter agerar hos det beställande företaget. Nedan följer några egenkonstruerade exempel på hur varje ruta kan skildras i arbetslivet:

- *Ruta 1 - Protest och sorti:* En konsult känner sig dåligt bemött hos det beställande företaget och får en orättvis arbetsfördelning gentemot de internt anställda. Konsultchefen och konsulten har en serie av möten med platschefen för det beställande företaget för att skapa förändring. Konsulten och konsultchefen anser inte att förändringarna är tillräckligt godtyckliga för att fortsätta sälja sina konsulttimmar till företaget. Konsultbolaget slutar leverera konsulter till det beställande företaget.
- *Ruta 2 - Tyst sorti:* Ett konsultbolag med femton olika kunder har under två års tid sålt sina tjänster till bland annat ett beställande företag som under de två åren expanderat kraftigt och genomgått stora strukturella förändringar. På grund av en rad av förändringar till konsultbolagets disfavör känner de sig inte längre bekväma med att arbeta i projekt med det beställande företaget. Konsultbolaget har andra potentiella kunder som kan täcka upp för kapacitetsutrymmet och väljer därför att tacka nej till fortsatta uppdrag för att istället sälja sina tjänster till andra företag.
- *Ruta 3 - Stanna kvar i protest:* En medarbetare anser sin löneutveckling vara för låg och kallar till ett möte med sin chef. Löneförhöjningen nekas av chefen som anser att medarbetaren behöver bredda sin kompetens på arbetsplatsen innan löneförhöjning sker. Medarbetaren känner sig orättvist behandlad och yrkar på att man haft bättre output än de andra medarbetarna. Medarbetaren är uppenbart missnöjd men väljer att stanna på arbetsplatsen och tänker ta ett uppföljningsmöte med sin chef om tre månader.
- *Ruta 4 - Ingen sorti, ingen protest:* En konsult hamnar på en arbetsplats där det uppenbarar sig att de bryter mot många regelverk och lagar för att maximera vinsten. Konsulten, som ej är förenlig med varken arbetsmetoderna eller värderingarna, har en god kännedom om att andra anställda också känner obehag. Att "det finns andra goda människor som kan göra skillnad" gör att konsulten känner en rättfärdighet till att stanna i hopp om att andra medarbetare kan skapa förändring.

I samtliga rutor exemplifieras olika typer av situationer som kan appliceras i arbetslivet. Hirschman (2008) menar att ruta 4 har en högre grad av komplexitet eftersom den kan bero på att allt mellan total lojalitet och underlägsenhet kan förekomma. Antingen finns det varken protest eller sorti eftersom man delar värderingarna med företaget, eller så kan det vara av beroende eller underlägsenhet (medveten eller omedveten) som gör att det varken förekommer sorti eller protest (hit omfattas också fysiska hinder till beroende eller underlägsenhet, såsom att ligga sjuk på sjukhuset).

George P. Fletcher (1993) hävdar att det är en nödvändighet att ha en tredje part inblandad för att lojalitet ska kunna uppstå, t.ex.: I ett förhållande kan parterna inte anses vara lojala förrän det finns en till person som skulle kunna vara en potentiell partner till någon av dem. Fletcher menar därför att det är när tredje parter beblandar sig som lojaliteten både uppstår och sätts på prov och är därför en form av partiskhet. Lojaliteten föds och matas av konflikter och spänningar. Fletcher menar därför att oavsett om en medarbetare väljer sorti eller att stanna kvar så har ett beslut fattats, vilket skapar lojalitet.

## 4. Empiri

*Följande avsnitt kommer att presentera det empiriska underlaget i form av fyra olika teman. De första är "kultur" och "anpassningsbarhet", därefter följer "vi och dem" samt "slutnota". Totalt har 12 stycken informanter intervjuats från fem olika organisationer. De intervjuade har varit konsulter, fastanställda samt fastanställda i ledningsposition för att få en så mångfacetterad bild som möjligt.*

---

### 4.1 Kultur

Respondenterna har alla berört temat kultur på ett eller annat sätt. Då *företagskultur*, som tidigare nämnts, definierats olika beroende på person ställdes frågan "vad är företagskultur för dig?" till samtliga respondenter. Respondenterna tilläts på så sätt ge sitt perspektiv på begreppet och vad det betyder för dem. Flertalet ansåg att begreppet var svårdefinierat och behövde tänka efter lite innan svaret formulerades. I vissa fall upplevdes respondenterna närmast förvånade eller något överrumplade över frågan om hur företagen arbetade med värdeord. Svaren som gavs var inte entydiga, men några återkommande beskrivningar av värdeorden var i termer av *familjär*, *öppenhet* och *trygghet* liksom sättet man samarbetade på inom organisationen eller hur stämningen var på arbetsplatsen. Återkommande var att en företagskultur genomsyrar företaget och innefattar alltifrån hur ens närmaste chef pratade eller agerade till den kontakt man hade med medarbetare. Informant 10 var något kritisk till fenomenet och tyckte att "De här flosklerna 'att företagskultur sitter i väggarna' o.s.v. håller jag inte riktigt med om, utan jag tycker att företagskultur är någon man tillsammans skapar och efterlever". Uppfattningen att man kontinuerligt måste jobba med företagskulturen delades av flera, oavsett om man var konsult eller fastanställd. Däremot hade exempelvis informant 6 svårt att skilja på företagskulturen hos sitt konsultbolag respektive det beställande företaget från sin egna definition av begreppet.

Intervjuformatet tillät att följdfrågor anpassade till situationen kunde ställas, vilket medförde den tidigare nämnda flexibiliteten. Flertalet av de medverkande gav mer eller mindre uttryckta svar gällande företagskulturen och hur detta påverkas av konsulter. I mångt och mycket var svaren i linje med varandra. Informant 7 uttryckte sig följande om vanskligheten med konsulternas delaktighet i företagskulturen och hur dessa omfattas av den. På sikt uttrycktes en önskan om att endast ha konsulter på 50% anställningsgrad eller mer, just på grund av hur företagskulturen påverkades:

*"Det är det här med företagskulturen, hur anammar vi den? Det är svårt när vi har någon på bara 20%, d.v.s. en dag i veckan, och det är svårt att ta till sig en annan kultur. Så min ambition har varit att dra ner på den typen av anställningar och försökt ha externa konsulter som är lite mer dedikerade, åtminstone 50%, så att de lägger lite mer tid här. Det blir lättare att jobba med de här frågorna; företagskultur, arbetssätt o.s.v." - Informant 7*

För att kunna fastställa om skiljaktigheter fanns mellan konsulterna och de fastanställda medarbetarna ställdes frågor om hur organisationerna implementerade sin företagskultur och huruvida de genomförde några *aktiviteter eller evenemang* i avseende att stärka denna. Svaren skiljde sig åt mellan organisationerna, i de flesta fall genomfördes aktiviteter såsom gemensamma träningspass eller afterwork liksom andra aktiviteter som var kopplade till

respektive organisations värdeord. Flertalet av företagen hade återkommande arbetsplatsträffar (APT), medarbetardagar eller team-dagar i syfte att stärka gruppens gemenskap och i förlängningen kulturen inom organisationen. Huruvida konsulterna bjöds in att delta skiljde sig dock åt mellan organisationerna. Ett av företagen hade exempelvis anordnat en obligatorisk pepparkakshustävling för de fastanställda. Informant 7 uttryckte att "Tanken med det [pepparkakshusbygget reds] är att samarbeta inom bolaget och göra något utöver vardagssnacket." Trots detta var konsulterna inte inbjudna och medverkade således inte under denna övning, vilket både informant 7, 8 och 9 bekräftade. Informant 8 tyckte att dessa sammankomster inte berörde konsulterna och att de därmed inte skulle bli inbjudna att delta. Projektet i sig rådde det delad mening om och det framgick att vissa anställda ansåg att idén i sig var god, om organisationen inte hade haft en så pass hög arbetsbelastning som nu. På grund av detta verkade projektet enligt informant 8 snarare skapa "lite småirritation" än att lyckas stärka gruppkänslan.

Afterwork var en återkommande aktivitet som berördes under flertalet av intervjuerna och huvudparten av informanterna ansåg att denna typ av aktivitet var viktigt för just företagskulturen. Det verkade vanligare att konsult- och bemanningsbolagen anordnade större gemensamma träffar för sina konsulter återkommande under årets gång – för att på så sätt knyta an till sina anställda bättre. Det framgick även att det var viktigt att hitta en aktivitet som passade alla, och i de fall där afterwork inte passade konsulterna kunde en lunch eller dylikt verka i ersättande syfte.

Som ovan nämnt genomförde de flesta av de medverkande organisationerna gemensamma aktiviteter, antingen kopplade till värdeord eller enbart för att stärka gemenskapen i gruppen och organisationen. Av de som deltog i intervjuerna var det endast några få som delgav att gemensamma aktiviteter inom organisationen var en bristvara. En organisation hade visserligen bjudit sina anställda och deras familjer på en heldag på Liseberg förra året, som ett tack för att de jobbat intensivt och mycket övertid i samband med en implementering av ett nytt affärssystem. Detta kunde dock inte tolkas som något återkommande eftersom informant 12 uttryckte att aktiviteten var "det *enda* på tio år". På frågan om det fanns några företagsspecifika aktiviteter, uttrycktes en avsaknad av dessa, vilket de anställda även hade påpekat för organisationen.

*"Vi har inga julfester eller julbord eftersom vi är så stora, så varje avdelning får göra sitt. Och då gör vi det själva men då är vi bara 6 personer och det blir inte så maffigt. Det har visat sig i våra undersökningar också att anställda vill ha aktiviteter som stärker bandet till arbetsgivaren"* - Informant 12

En underliggande skillnad mellan extern personal och intern personals deltagande i företagsspecifika aktiviteter återgavs som genomgående tema. Däremot varierade det i grad beroende på organisation. På en organisation, där konsulten var den enda inhyrda på den avdelningen var hen medbjuden på samtliga möten eller afterwork som skedde på avdelningen, oberoende av om det var under eller utanför arbetstiden. Däremot var det inte självklart att den externa medarbetaren fick vara med på så kallade introduktionsdagar som man hade för nyanställda. Informant 10 återgav ett avdelningsmöte och beskrev hur hen påpekat att hon trivdes och inte upplevde att hen behandlades annorlunda på grund av hens kontraktuella situation. Istället delgav hen att "*Jag känner mig egentligen som fastanställd*".

Generellt sett verkade denna typ av inkluderande vara mer av undantag än regel. Den tidigare nämnda distinktionen av delaktighet återgavs även av informant 6, som är anställd via KFX. Vid frågan om hen fick vara med på det beställande företaget om hen så skulle vilja, svarade informant 6 följande:

*“Nä inte på [beställande företaget]. Men KFX alltid. Men nu jobbar jag inte för [beställande företaget] så det kanske inte blir så, utan det är kanske mer naturligt för hon som sitter i [beställande företaget] egna reception – att hon får följa med. Jag är ju bara inhyrd.”*

Vidare fortsatte informant 6 med att påpeka att det beställande företaget har mycket evenemang för sin egna personal som var anställda av företaget ifråga och att det beställande företaget var mycket noga med sin egna personalpolitik.

Övervägande del av de som deltog i studien vad medvetna om att företaget de arbetar för hade några utvalda *värdeord*. Däremot blev det snart tydligt att de medverkande som besatt en chefsposition (med andra ord, en formell makt) kunde formulera organisationens värdeord tydligare och även beskriva på vilket sätt man jobbade med dem inom företaget. I viss utsträckning kunde konsulterna delge det beställande företags värdeord, men detta varierade från konsult till konsult och verkade mer förhålla sig till hur engagerad individen var i organisationen. De fastanställda uppvisade liknande beteende som konsulterna, där individens personlighet och engagemang verkade spela roll för om de kändes vid värdeorden.

De medverkande som var i en chefsposition förklarade ofta och mer än gärna hur man jobbade med värdeorden samt hur dessa genomsyrar kulturen och företaget. En intressant aspekt var att när några av de intervjuade konsulterna tillfrågades, svarade de med värdeord som representerade deras respektive konsultbolag, inte det beställande företaget. Därmed verkade konsultbolaget arbeta mer med just värdeord och normativ styrning. Generellt sett svarade få av de medverkande - oavsett om dessa var konsulter eller fastanställda - vagt på frågor som berörde det ämnet. Det var få som kunde ge konkreta exempel, men kunde snudda vid ämnet när andra frågor besvarades.

Endast informant 12 ställde sig kritiskt till hur organisationen arbetade med sina värdeord. Hen påpekade att “finns ett glapp till verkligheten” och att organisationens högsta ledning bör ta ansvar och arbeta hårdare för att implementera dessa så att de genomsyrade arbetet mer, eftersom värdeorden i sig var bra:

*“Vi borde ta större grepp för vi har bra värdeord. Jag tycker inte vi väver in dem i det vi gör. /.../ Vi har en ledning som pratar om vad saker betyder till oss men vi måste jobba aktivt med att trycka ut vad det betyder i det vi gör.”* - Informant 12

Trots kritik från informant 12 visade det sig att både informant 11 och informant 12 kände till värdeorden. Den senare delgav det beställande företags värdeord och nämnde inte vidare sitt konsultbolag under intervjun.

## 4.2 Anpassningsbarhet

Samtliga informanter var eniga om att det krävdes särskilda egenskaper för att kunna arbeta som konsult. De ansåg dock att det skiljde sig på en konsult som trivdes bättre som konsult med avseende på personligheten kontra en som trivdes bättre som konsult med avseende på anställningsformen. En del menade att egenskaperna fungerade som essentiella



uthållighetsfaktorer för att kunna arbeta som konsult på lång sikt, medan vissa menade att egenskaperna var nödvändiga av den anledning att kunna passa in i kulturen:

*“Där är det viktigt att personen har egenskaper då som gör att den personen smälter in i gruppen. Vi tycker att vi är väldigt ödmjuka, öppna o.s.v., då är det viktigt att personen som kommer in också har de egenskaperna, för allas skull.”* - Informant 7

På frågan om huruvida egenskaperna var väsentliga för antingen arbetets utformning eller i själva personligheten hos konsulten skiljde det sig beroende på vem som tillfrågades.

Informant 7, som har en chefsroll, hävdade att en konsult bör vara anpassningsbar sett till personlighet samt delar de värderingar som gruppen innehar. Informant 8, en medarbetare på samma arbetsplats, reducerar betydelsen av personligheten hos konsulten och menar att det snarare handlar om en inställning till arbetets utförande och den roll man har som konsult:

*“Jag tror att de tänker att de ska smälta in, inte utmärka sig för att komma från något annat håll.”* Anpassningsbarheten syntes vara något som inte bara var kopplat till de mjuka faktorerna såsom personlighet och värderingar, utan påverkades dessutom av tid och rum - konsulternas närvaro. Dessa aspekter hade sin samklang hos informanterna uttryckt i att ökad närvaro av konsulter var ekvivalent med ökad anpassning i det beställande företaget. Med andra ord: Ju högre omfattning av arbete hos det beställande företaget, desto snabbare integrerades konsulterna. Detta uppenbarades på ett av de företag vi intervjuade, där chefen (informant 7) på arbetsplatsen upplyste oss om att halva personalstyrkan på avdelningen består av konsulter. Chefen berättade att en av dem arbetade på heltid, vilket var känt hos den interna medarbetaren (informant 8) på arbetsplatsen, och tillade att de resterande konsulterna hade en varierad sysselsättning från och med 20% och uppåt, vilket den interna medarbetaren inte var varse om:

*“Jag tror inte ens att det är 20% på någon, 50% är för mycket. Jag tycker inte ens att det är så. Men de sitter på annat håll. En konsult träffade jag för första gången för ett par veckor sedan bara. Jag tror att han sitter mest på sitt kontor, många ser vi inte här.”* Informant 8

Följderna av detta kunde enligt informanterna leda till oklarheter kring incitamenten till anpassningsbarheten - fanns det incitament för att anpassa sig till arbetsplatsen för konsulterna eller var de endast koncentrerade på att anpassa sig till att utföra arbetet?

Informanterna hade delade åsikter gällande konsulternas inflytande på arbetsplatsen, där det rådde inkongruens på hur man som konsult agerade vid brister på arbetsplatsen, både gällande arbetsmiljö och omfattande förändringar av procedurer. För det beställande företaget, både hos chefer och medarbetare, belystes två huvudsakliga faktorer som avgjorde konsultens inflytande: Dessa var personlighetsdrag samt konsultens sysselsättningsgrad på det beställande företaget. Informant 7 vittnade om att “Det är lite olika, det beror väldigt mycket på individen. En del kommer in och känner med en gång ett ansvar, ‘Oj, här har jag min arbetsgivare här måste jag komma med input’, medan andra ser sig själva som en i mängden”. Informanten ansåg att det var kul med förbättringsförslag men att det i mångt och mycket var individuellt. Informant 8, tillika konsult, bekräftade att förbättringsförslag togs emot positivt av de övriga men att “allting hänger på hur mycket tid man lägger”.

Informanten menade att om man hade fler projekt samtidigt var det svårt att komma med konstruktiva förbättringsförslag och “då får man lägga rätt mycket mer tid här för att det ska bli inflytande i såna frågor.” På konsultsidan skiljde det sig åt beroende på konsultuppdraget. Rollerna som särskildes var konsult genom konsultbolag som arbetar i projekt eller konsult som arbetstagare via bemanningsföretag. Som projektbaserad konsult belyste informanten

förhandlingskraften till det beställande företaget på det vis att man alltså har valfriheten till att neka nya eller förnyade uppdrag. Informanten var uttrycklig om att mandatet att påverka arbetsplatsen på det beställande företaget inte var något de lade så mycket känslomässig vikt på, utan deras primära fokus var att utföra ett gott arbete på en arbetsplats som är acceptabel:

*“Jag skulle inte säga att vi har så mycket påverkan, inte att vi inte har så mycket att säga, utan det handlar mest om att anpassa sig. Ser man att något är sketet eller för dåligt så tar man inte mer uppdrag, man försöker inte ändra på företaget utan man tar inga fler uppdrag från dem. Vilket kanske är fel eller fegt, men det är en fördel. Trivs man inte så kan man gå.”*

- Informant 9

Den projektbaserade konsulten ovan, Informant 9, fick medhåll av medarbetaren, Informant 8, som instämde i att konsulter som arbetar i projekt gärna undviker att direkt medverka i förändringar relaterade till arbetsplatsen, såsom kultur, värderingar och arbetsmetoder, och menade att de ägnar sig fullkomligt åt att utföra ett arbete med relativt hög anonymitet. Medarbetaren tillade att det var något som var kopplat till den personlighet som krävs för att arbeta som konsult:

*“Nä, det har jag aldrig märkt. Alltså de är så vana med att konsulta. Så det har jag aldrig märkt. Och skulle de börja känna så då får man nog börja tänka om man vill jobba som konsult. Lite så. Om man nu börjar ta illa vid sig vid såna frågor, då tror jag att man ska söka till något fast. Tror det är lite att när man söker jobb som konsult så har man den inställningen: ‘Det är det jag kommer bli’. Jag skulle inte vilja vara konsult, jag vill vara anställd och tillhöra ett företag. Man får andra känslor för arbetsuppgifterna, men det är nog olika.”* - Informant 8

För de konsulter som var bemanningsanställda fanns det hos samtliga berörda parter en tydlig känsla av att deras medskapande av trivsel och relationer på arbetsplatsen påverkas starkt av de personliga vinningarna som kan uppkomma. En av dessa personliga vinningar som togs upp - och det som verkade vara den populäraste metoden för alla parter - var så kallade “hyrköp”; när det beställande företaget har en konsult via bemanningsföretag som efter ett halvår (perioden kunde skilja sig beroende på avtal men 6 månader var standard i de flesta företagen) övergår till en anställning hos det beställande företaget. Detta medförde att anpassningsbarheten blev en central roll för konsulter med bemanningsanställning, något som var uppenbart för samtliga informanter som arbetade i den typen av bransch. Informant 11 menade att om man inte inom ett år påbörjade ett samtal om hyrköp av konsulten, så indikerar det att personen inte fungerade i organisationen. Bemanningsföretagen var medvetna om att risken för hyrköp fanns, och Informant 4 delgav att detta var en del av den vardagliga problematiken:

*“Vi kommer alltid brottas med det, och problematiken i vår vardag idag är att många väljer att göra det vi kallar för hyrköp, d.v.s. att man hyr i 6 månader och sen tar över utan rekryteringsarvode, vilket gör att konsulten känner att man alltid jobbar hos kunden, eftersom den känner att man kommer att gå över.”*

Något som fick stort diskussionsutrymme när anpassningsbarheten berördes var den tidliga aspekten gällande framförhållning och introduktion av påbörjat arbete. Att arbeta som konsult kunde både vara kortlivat och innebära ont om förberedelse. Detta verkade vara en återkommande problematik för arbetsgivare, vilket skapar en kort framförhållning för konsultbolag och konsulter för förberedelser. Från bemanningsföretagens sida upplevde de att företagen lämnade över ansvaret för rekrytering till bemanningsföretagen när tiden var för knapp för företagen själva att hantera, vilket i sin tur påtvingar korta ledtider för både

bemanningsföretag och konsulter för att genomföra processen. Informant 4 beskrev det som att företagen ibland inte ens ville träffa konsulten med hänvisning till tidsbristen, utan hade inställningen att “ja ja, ta hit någon imorn”. Problematiken kunde direkt hänföras till hur konsulten påverkas av dessa korta ledtider, något som en av både informant 4 och 5 belyste. Båda pratade om hur de försökte förklara och förbereda sina konsulter på att de kunde komma att behövas för arbete med kort varsel och att “Vi förväntar oss inte att allt är ordnat” (informant 5). Vid en ambulerande konsulttjänst så “Har vi dem tillgängliga för att bli kontaktade kl. 6 på morgonen och vara på plats klockan 7” (Informant 4).

Den konsult som var anställd på bemanningsföretaget beskrev och jämförde sina tidigare erfarenheter av att arbeta som ambulerande konsult med hur det är att vara bemannad på heltid utan något slutdatum:

*“Jag jobbade som ambulerande för några år sedan. Då hade man ju inte koll på någonting. Då hade man en sån här sliten pärm och förhoppningsvis så var det rätt pärm. Du hade inga nycklar, du hade ingenting. Man satt i bilen och kände ‘Gud, vart ska jag ta vägen?’. Så är det inte nu, det går inte att jämföra. Jag brukade känna mycket att så med bemanning, ‘Aldrig mer!’, men nu så. Så ja, det är en skillnad på bemanning och bemanning. [...] man får [syftar på ambulerande konsult-anställning] ett sms på morgonen, så ska man skrapa bilen och ta sig ut till Torslanda för att vara på en av receptionerna där, men man vet inte vilken men någon utav dem. ‘Men vänta lite nu, det finns 7 st. olika...’ - ‘Ja, men det löser du på plats, du börjar om 1 timme’.” - Informant 5*

Konsulten som beskrev sin period som ambulerande konsult uppgav att detta gav upphov till en anonymitet på arbetsplatsen som ej var önskvärd och beskrev det som att “Där var man ju osynlig. /.../ De hade ju olika hela tiden så de brydde sig inte. Det var verkligen ‘Jaha, ahaja. Vad sa du att du hette nu igen?’”. Informant 5 menade att de personliga vinningarna av att arbeta som bemanningsanställd är integration och medskapande av kultur och värderingar. Informanten beskrev avlastningar som uppkom vid god kontakt med arbetsplatsen som att den var “mer personlig” och att “man kan få en kaffe, en kanelbulle eller en kram”.

Den andra punkten från tidsaspekten var introduktionen av arbete. Det var av allmän åsikt bland informanterna att konsulterna, vare sig de var från bemanningsföretag eller konsultbolag, både borde och förväntas vara bättre förberedda samt ha en mer skyndsam integration på arbetsplatsen än en fastanställd medarbetare. Från de internt anställdas perspektiv grundade sig detta på en historik av imponerande förkunskaper och anpassningsbarhet till att utföra sitt arbete:

*“Jag är faktiskt lite imponerad av dem faktiskt. Jag som fastanställd ska lära mig alla system, sätten vi jobbar, det är mycket att lära sig tycker jag, men en konsult ska då komma hit och så ska de jobba enligt vårt sätt och på ett annat sätt på ett annat företag, så de får vara väldigt anpassningsbara. Och då, de lär ju sig mycket, så de blir väldigt breda. Så det är jag imponerad av, att de klarar att anpassa sig till olika arbetsplatser. Det måste vara ganska svårt.” - Informant 8*

Den goda kritiken verkade vara en befogad respons på något som konsultbolagen alltså strävar efter att uppnå. För konsultbolagen ville man givetvis maximera kundnöjdheten och gjorde därför allt i sin makt för att leverera så nitiska konsulter som möjligt. Ett sätt att säkerställa att kundnöjdheten var att främja och utveckla konsulterna i den mån man kunde. Att utbilda och/eller förbereda dem inför och under sina uppdrag kunde ske på olika sätt, informant 4 uppgav att hans konsulter diplomerades genom en trestegsprocess om hur man

(som exempelvis receptionist) ska prata och bete sig, samt en utbildning i de vanligaste växelsystemen. Generellt sett verkade upplärningstiden vara ca 2 dagar, oavsett om det var entreprenad där konsultbolagen ansvarade för upplärning, eller om det var "back-up" där kunden ansvarar för upplärning.

## 4.3 Vi och dem

En övervägande del av de som agerar beställare av konsulter och som intervjuats för denna studie uttryckte till en början att man inte gjorde skillnad mellan konsulter och fastanställda. I mångt och mycket var de skillnaderna snarare inbakade i svar på andra frågor. Tack vare det semistrukturella intervjuformatet kunde frågor omformuleras och situationsanpassade följdfrågor ställas. En av de intervjuade som arbetade på det beställande företaget uttryckte till en början att man inte hade några vidare begränsningar gällande konsulterna för att dessa skulle kunna delta i organisationskulturen.

*"Exempelvis då så vet jag att när man tar in en konsult så är de väldigt begränsade. De får inte ta del av vad som helst eller vistas överallt, då blir det svårt att känna sig som en i gänget, men vi har inga sådana begränsningar på såna sätt. /.../ Så samma förutsättningar gäller oavsett om du är extern eller inte."* - Informant 7

Emellertid kom intervjuens utfall att visa något annorlunda och en skillnad blev allt tydligare, vilket även de flertalet av de andra intervjuade, både på konsultsidan och fastanställda, kunde vittna om. Ett genomgående tema under intervjuerna var att det gradvis trängde fram en nyansering av ett "vi och dem" som särskiljer konsulter från fastanställda. I vissa fall kunde respondenter ge konkreta exempel och uttrycka den definitiva skillnaden tydligt. Informant 11 menade att "Ju mer konsulter man har, desto mer blir det en 'vi och de'-känsla."

Frågan om vem den egentliga arbetsgivaren var och var konsultens lojalitet låg genomsyrade många av informanternas svar. Detta var något som uttrycktes problematiskt från bland annat konsult- och bemanningsföretagens sida, då konsulterna som hade längre kontrakt och högre tjänstegrad tenderade att identifiera sig med beställaren. På så vis ökade risken att de externt anställda valde att gå över till beställaren som fastanställd, vilket både informant 5 och 9 uttryckte som en konstant risk. På grund av detta valde vissa av konsulterna att majoriteten av tiden inte sitta ute på det beställande företags arbetsplats, utan höll sig snarare till konsultbolagets kontor.

*"[...] Det är ju skillnad om man är konsult och sitter här på 100%, då blir man ju en del av företaget. Jag är ju på både för- och nackdelar konsult. En nackdel för konsultföretag blir att man blir en del av beställaren och då finns det inte så mycket som håller kvar en. /.../ det är sällan man är länge som konsult utan man är på ett företag och sen blir uppslukad av den kulturen och tar anställning därpå"* - Informant 9

Ett annat exempel som togs upp av informant 11 som var att hen misstänkte att större delen av konsult- och bemanningsbolagens anställda konsulter inte verkade skriva ut sitt konsultbolag som arbetsgivare, utan snarare det beställande bolaget vilka man utförde sitt uppdrag hos. Detta bekräftas av informant 4, tillika regionchef för ett konsultbolag.

Det var endast ett av företagen som helst inte nyttjade konsulter alls, om de kunde undvika det. Informant 3 delgav att i vissa situationer, såsom arbetstoppar eller när framtidsutsikterna för ett projekt eller tjänst var osäkra, kunde anställningen av konsulter motiveras. Den

avvaktande inställningen motiverades dels av ekonomiska skäl, då de ansåg att det inte var ekonomiskt lönsamt att på lång sikt ta in en konsult, men även för att de antydde att man kom in bättre i organisationskulturen och arbetsgruppen om man var fastanställd.

Utöver att flera av informanterna uttryckte det problematiskt rörande anställdas lojalitet, visade det sig som tidigare nämnt att det skiljde sig åt vilka företagsrelaterade aktiviteter som konsulterna respektive de fastanställda tilläts delta på. Avsaknaden av konsulternas delaktighet var tydlig i de fall beställaren själva anordnade aktiviteter för att förstärka gruppkänslan och organisationskulturen. Det tidigare nämnda exemplet med pepparkakshusbygget tydliggjorde ett "vi och dem". Informant 6, tillika avdelningschef, uttryckte sig något skämtsamt om att konsulterna fick bygga riktiga hus istället. Däremot nämndes inga skillnader mellan konsulter och fastanställda gällande deltagande i aktiviteter utanför arbetstid som bekostades av arbetstagarna själva. Ett sådant exempel var afterwork där flertalet av de intervjuade konsulterna liksom beställarens fastanställda deltog. Informant 8 menade att anledningen till detta var att "då är det mer privat och då drar vi med dem". På så vis ville beställarna inhysa konsulterna i organisationskulturen. Utöver de företagsspecifika aktiviteterna vittnade flertalet av de intervjuade om att personalförmåner var underlag för jämförelser mellan fastanställda och konsulter, och var något som nyfiken diskuterades. Tillgången till friskvård var ett exempel, där konsulterna naturligt hade sina förmåner via sitt konsultbolag i form av en friskvårdsersättning och de fastanställda i mångt och mycket var bundna till ett specifikt friskvårdscenter som företaget hade avtalat med. Dessa förmåner mynnade ut i en uttryckt nyfikenhet mellan de två grupperna av medarbetare, och kunde i vissa fall förstärka känslan av två grupper. Känslan av "vi och dem" verkade även förstärkas på majoriteten arbetsplatserna i samband med APT. Informant 8 menade att det var rimligt att konsulterna stängdes ute under dessa sammankomster, då arbetsplatsträffarna endast berörde de *anställda* och att mycket av de företagsspecifika frågorna behandlade *personalen*. Denna inställning verkade även bemanning- och konsultbolagen vara medvetna om och informant 5 menade att det var stor skillnad på om konsulten jobbade heltid eller deltid, gällande delaktigheten liknande aktiviteter.

Informant 4 vittnade om en tidigare erfarenhet med kunder där det hade uppstått en konfliktartad situation då beställaren inte lät de inhyrda konsulterna ta del av de simplare personalförmånerna på arbetsplatsen, såsom fruktkorgar, på grund av det faktum att de inte var anställda direkt av företaget i fråga. Informanten förklarade att hen anställt 15 stycken konsulter till beställarens kontor, dessa förbjöds att ta av frukten just för att de var konsulter. Konsulterna hade då vänt sig till informant 4 som uttryckte att "Det var inte okej att de måste släpa med sig egen frukt när det står orimliga mängder frukt och alla tar förutom dem." Det bör belysas att det ovan nämnda exemplet inte var genomgående för samtliga medverkande, utan flertalet vittnade om att de i regel trivdes på respektive arbetsplats. I samband med att det uppmärksammades att konsulterna i mångt och mycket uteslöts från företagsspecifika aktiviteter kommenterade informant 9 att man som konsult egentligen har "ett annat mindset" eftersom det var ett annat företag man arbetade för. Därefter fortsatte hen att förklara att konsultbolagen hade möten och aktiviteter som inte de beställande företagen bjuds in till och att detta skapat:

*“[...] ett naturligt vi och dem, eftersom att det är ett vi och dem. Men det är klart, det blir extra tydligt när man sitter här och någon säger 'Ja, vi ska åka iväg i två dagar' och man blir kvar 'Jaha, kul för er'. Men det är lite det som är för- och nackdelar som konsult.”*

I viss mån fick konsulterna delta i utvecklingsrelaterade aktiviteter, såsom temadagar, om dessa bedömdes vara till nytta för konsultens arbetsuppgift. Likaså var det en skillnad i upplärning inför uppdragen, där konsulterna inte alltid fick ta del av introduktionsdagar vid tillträdet av sina uppdrag i samma utsträckning som en fastanställd. Informant 10, som var ensam konsult på avdelningen, menade att hen i mångt och mycket fick vara med på de flesta aktiviteterna men att hen inte tagit del av “introduktionsdagar”, utan dessa endast inkluderade nyanställda på företaget.

En återkommande skillnad mellan konsult och fastanställda gällde förväntningarna på att konsulterna var bättre förberedda för sina uppdrag än respektive fastanställd, oavsett vilken nivå man jobbade på. Oftast fick konsulterna någon form av introduktion, men det skiljde sig åt vilka som höll i denna och hur utförlig den var. Det kunde antingen vara konsult- eller bemanningsföretaget som hjälpte till och introducerade sin konsult på den nya arbetsplatsen eller också axlade beställaren hela ansvaret. Något som belystes var dock skillnaden i delaktighet och förberedelse inför uppdrag vid ambulerande konsultformer. Informant 6 som hade erfarenhet av att tidigare jobba som ambulerande kommenterade anställningsformen ”Jag jobbade som ambulerande för några år sedan. Då hade man ju inte koll på någonting. Då hade man en sån här sliten pärm och förhoppningsvis så var det rätt pärm” och indikerar således bristen på förberedelser och struktur inför nya uppdrag. Avslutningsvis kan åtskillnaden mellan konsulterna och de fastanställda fångas i följande citat som gavs av informant 8 vid frågan om hen trodde att de konsulterande medarbetarna trivdes i arbetsgruppen.

*“Jag tror ju det, att de trivs i gruppen så, men de är inte en del i gruppen på samma sätt riktigt. Eller, det beror ju på hur mycket man är här. En del konsulter sitter ju här ofta och då blir man ju det, men en del tittar in en dag och så försvinner man, då kommer man aldrig in i grupp känslan liksom. Sen hänger det på hur man är som person också, vissa konsulter passar in bra och vissa konsulter passar in mindre bra.”* – Informant 8

## 4.4 Slutnota

Ur samtliga intervjuer verkade det råda en tydlig medvetenhet om att konsulterna arbetade till en högre kostnad per arbete för det beställande företaget jämfört med en internt anställd. Medvetenheten definierades i intervjuerna genom något som kunde likställas en subjektiv gradering baserad på hur ofta informanterna ansåg sig själva slås av faktumet att konsulterna arbetade för en högre kostnad. Utifrån denna gradering skiljde sig medvetenheten hos informanterna beroende på vilken roll de hade i företaget, där de i den ena extremen, de som ansåg sig mest sällan ha en medvetenhet om kostnaden, var de interna medarbetarna samt chef, och de som erkände den mest förekommande medvetenheten om kostnaden var konsulterna själva som den andra extremen. Informant 8 delgav att “Personligen gör jag ingen skillnad så. Det kommer nog mer från deras håll” och att detta märktes vid kontorets fikapauser då “Konsulterna sitter en kortare tid för de är medvetna om att de är konsulter och känner att de inte kan fika under lika lång tid”. Detta bekräftas till viss del av informant 9,

tillika konsult, som menade att konsulterna själva hade en hög medvetenhet och sammanfattade det som att:

*“Jag tror mer vi själva ser så. Vi ska inte bara vara här och kosta pengar. Som nu till exempel som jag sitter här, den kommer jag inte fakturera företaget, den står vi för. Jag jobbade som beställare innan, då kunde man slå ihjäl en halvtimme på Aftonbladet eller surfa runt, riktigt så har vi det inte nu. /.../ Så det är snarare att vi har högre krav på oss själva än vad beställaren har”*

Denna gradering av medvetenhet belyste hur ofta mycket informanterna tänkte på konsultkostnaderna. När denna medvetenhet mynnades ut till granskning och effektivitet hos konsulterna verkade informanterna vara samstämmiga, där det rörde konsensus kring att konsulterna inte hade riktigt samma mandat till att producera “ineffektiva timmar”, såsom det fanns (i diverse acceptabla nivåer beroende på arbetsplats) hos de internt anställda. Aftonbladet-exemplet i citatet ovan från Informant 9 var en tydlig indikation på att det rörde någon form av övervakning på konsulterna, trots att de ej var formulerade i aktiviteter från det beställande företaget så förekom de genom förmenande implikationer. Utöver detta hade det säljande företaget formaliteter och procedurer för att säkerställa att arbetet utförs med maximal effektivitet. I ett annat företag förekom förebyggande handlingar för att göra konsulten förberedd på vad som förväntas av hen. Informant 4 menade att konsulterna alltid blev hårdare granskade än det beställande företags egna personal och menade att detta delvis berodde på att gruppen visste att konsulterna kostar mer eftersom konsultbolaget ska ha en del av konsultens lön. Vidare menade informant 4 att:

*“Alla aspekter hamnar ju som hos en nyanställd, att andra kollar mer på dig. Kommer du en minut sent så kommer de skvallra på dig, så aspekten och på det att vara konsult och de vet att du inte är anställd där gör att du blir hårdare kontrollerad, absolut”*

Informanten fortsatte med att man från konsultbolagens håll försökte förbereda potentiella konsulter på detta redan vid anställningsintervjun. Hen exemplifierade detta med att man under intervjun tog upp det faktum att man som konsult “Kommer inte kunna sitta på Facebook om de andra gör det, för de kommer inte skvallra på varandra men de kommer säga till om dig”. Informant 5 stämde in och menade att vissa av konsultbolagen var strikta och kunde uttrycka tankar om konsulterna, så som att “‘Nu är ni extra och ni har inte tid att lära känna varandra utan ni ska sköta era arbetsuppgifter’, då är det väldigt strikt”.

Det förekom stora skiljaktigheter kring hur ojämlik arbetsbelastningen var på arbetsplatsen mellan konsulter och internt anställda. Både informant 9 och 10 som arbetade som konsulter och fick frågan ställd gällande arbetsbelastningen medgav att de tar på sig mycket arbete, dock av olika skäl. Den konsult som arbetar heltid på ett företag påstod att det handlade om personlighet snarare än att kollegorna utnyttjar hennes titulering som konsult. Den andra konsulten, som arbetar i diverse projekt, påstod att det var väldigt vanligt att internt anställda knuffar undan arbete till konsulter för att bli avlastade. Hen menade att de var vanligt att de fastanställda “testar gränserna lite”, speciellt hos nya konsulter. För de medarbetare som var internt anställda hävdades emellertid att det inte gjordes någon skillnad på arbetsbelastning mellan konsulter och internt anställda, utan det påtalades att om det existerade fall där det kunde förekomma ojämlik arbetsfördelning till konsultens disadvantage så handlade det snarare om att det tillhör en konsults särdrag och att de därmed åtog sig mer arbete. Informanterna kunde dels undvika att svara direkt på frågan genom att säga något i stil med “Jag tror att de sätter högre krav på sig själva faktiskt” (Informant 8) eller avvisa påståendet genom att

åberopa sin oskyldighet. För de med formell makt över medarbetare och konsulter, såsom platschef och konsultchef, var man av den åsikt att det vid ojämlik arbetsfördelning grundade sig vid att konsulten kunde ha en stark drivkraft till att slutföra arbetet eller anammat en hög effektivitet i sitt sätt att arbeta. Informant 7 menade att man belägger utifrån behov, men att det händer att konsulten ifråga klarar av ytterligare projekt och "Då lägger man ju på". Hen menade att utgångsläget var behovet och vad slutnotan hamnar på, inte beläggningsgraden som konsulten hade. Informant 5 bekräftade delvis detta, men trodde inte att effekten berodde på att konsulterna var just konsulter. Däremot delgav hen att "Absolut kan det tillkomma arbetsuppgifter som vi inte känner till från början. Men det är nog mer för att det är en bra konsult och de känner att de klarar av mer än vad de gjorde från början". Vidare berättar hen att man ville nyttja de timmar man har avtalat om med en konsult, och avslutade med att det då kan både tillkomma och försvinna arbetsuppgifter.

Delvis medgav informanterna kännedomen om att det förekommer förskjutning av arbete på arbetsplatserna, precis som det kan ske på arbetsplatser utan konsulter. Som tidigare nämnts hävdades det att det inte görs någon skillnad just för att de är konsulter. Samtidigt påtalades det på samma gång att det var önskvärt att göra pengarna värda. Exakt vilka typer av arbete som avsågs uttalades inte, inte heller efterfrågades det under intervjuerna vilka särskilda arbetsuppgifter informanterna hade i åtanke. Den bristande preciseringen gällande från vilket håll denna förskjutning av arbete kommer ifrån preciserades av informant 9 (konsult) som beskrev sin syn på vilka arbetsuppgifter som kan tänkas tillkomma när man är konsult. Enligt hen var det mer medarbetarna som kände att "Man kan slippa göra det" och påtalade att ur chefens synpunkt, rent kostnadsmässigt, så fick hen inte intrycket av att kostnaden spelade någon roll och att man inte ser på timpengen vidare mycket. Hen fortsatte:

*"[...] Så det ser jag inte riktigt att det skulle vara något från chefens sida. För allt vi får på oss debiterar vi per timme, så blir det mer jobb så debiterar vi bara för fler timmar. Så det är mer medarbetarna som känner att 'Fan vad gött, här slipper man det här', då får man köra anteckningar och såna saker."* - Informant 9

Det som blev en oundviklighet vid intervjuerna, var priset för arbete, något som var ständigt återkommande i väldigt många samtalsområden. Det verkade uppenbart att oavsett vilka teman som berördes, såsom friskvård, afterwork, förskjutning av arbete, granskning m.m. så fanns det alltså en koppling till konsultens pris. Flertalet informanter uttryckte en medvetenhet kring kostnaden av en konsult och i vissa organisationer var de fastanställda medvetna om att konsulterna hade en högre lön. Informant 12 delgav att hen inte kände av att man i regel förväntade sig mer av en vanlig konsult, däremot indikerade hen att det var en skillnad om det var "en svindyr IT-konsult - då förväntar vi oss mer". Informant 5 menade att det berodde på i vilken omfattning konsulten var hos det beställande företaget. Om det var ett mer långsiktigt uppdrag hade konsulterna inte "samma blickar på sig" och således kände konsulterna att det inte var nödvändigt att "prestera 200% varje dag". Detta på grund av att de fastanställda kollegorna på det beställande företaget då visste vad den heltidsanställda konsulten "går för" och att "de sköter sig". Vidare delgav informant 5 att hans konsulter som var på kortare uppdrag "har en annan press på sig och måste verkligen prestera när de är ute".



## 5. Analys

*I detta avsnitt analyseras och diskuteras forskningsresultaten med hjälp av den teoretiska referensram som tidigare har beskrivits. Analysen görs utefter två forskningsfrågor: 1) i vilken utsträckning påverkas organisationskulturen på ett företag vid nyttjandet av konsulter? och 2) hur kan aktiviteter leda till en förskjutning av konsultens lojalitet? Analysen presenteras vidare utifrån följande; "kultur", "anpassningsbarhet" samt "vi och dem" liksom "slutnota". Detta ämnar knyta samman studien.*

---

### 5.1 Kultur

Att kunna beskriva den företagskultur man omges av är en lättfattlig uppgift för en som på vardaglig basis verkar på en arbetsplats. För konsulter differerar anställningsperioderna samt omfattningen av sysselsättning på diverse arbetsplatser, därför skiljer det sig åt med vilken kulturell tillhörighet konsulten upplever. När frågan om företagskultur dyker upp kan konsulterna enklast förklara den kultur som ligger närmast i tiden, d.v.s. den arbetsplats där de spenderat majoriteten av sitt senaste arbetsliv. Därför förekommer inga svårigheter att känna kulturell tillhörighet för konsulter på de arbetsplatser där de arbetar heltid under en längre period eftersom konsulten endast minns det beställande företags kultur. För de konsulter som har tidsbegränsade (och relativt korta) eller parallella uppdrag kan det upplevas mer utmanande att anamma en företagskultur. När de konsulterna ankommer till ett företag är det med vetskapen om att uppdraget antingen är tidsbestämt eller att det "bara är en av flera arbetsplatser" som man verkar på. Denna vetskap är ett motverkande medel för att en konsult fullständigt ska lyckas ta till sig företagskulturen. Eftersom konsultens anställning mer eller mindre innebär ett temporärt engagemang i det beställande företaget kommer de att både fånga upp en portion av kulturen samt utlämna en portion av dem själva som bidrag till företagets historik, som direkt påverkar företagskulturen. Den kulturella portionen de uppfångar respektive utlämnar utgörs av den omfattning de spenderat i företaget. Enligt Schein (1990) kommer dessa händelser påverka företagskulturen. Konsultens personlighetsdrag kan givetvis påverka huruvida konsulten anammar kulturen. Vissa informanter hävdar till och med att det är essentiellt att de gör det, däremot understryker de på samma gång att tiden är den faktor som slutligen blir avgörande - ju kortare uppdrag, desto mer utmanande blir det för både konsulterna att fusioneras med företagskulturen på arbetsplatsen.

Symboler och ritualer är en viktig del av bibehållandet av en företagskultur (Smircich, 1983). Dessa kan som tidigare nämnt manifestera sig genom diverse aktiviteter som antingen sker kontinuerligt under det dagliga arbetet eller utanför arbetstid. Gruppövningar och aktiviteter är metoder för att implementera företagskultur hos medarbetarna (Grey, 2009), men synen på deltagandet är inte överensstämmande mellan diverse företag och anställda. Majoriteten av informanterna uppger att företaget de arbetar för anordnar aktiviteter som ämnar att stärka kulturen, så som teambuilding-dagar, arbetsplatsträffar eller medarbetardagar. Men delaktigheten skiljer sig starkt åt om man är konsult eller fastanställd. Samtliga interna medarbetare är inkluderade vid sådana aktiviteter som bekostas av företaget i syfte att stärka gemenskapen. Ett sådant exempel är det pepparkaksbygge som anordnas inför jul, där

informant 7 beskriver kortfattat meningen med pepparkaksbygget: "Tanken med det är att samarbeta inom bolaget och göra något utöver vardagssnacket." Denna aktivitet, liksom många andra, exkluderas konsulterna helt ifrån, just för att de är konsulter och inte anställda i det beställande företaget. Uppfattningen bland de fastanställda på arbetsplatsen i detta fall är att konsulterna inte heller bör vara delaktiga i dessa aktiviteter eftersom det inte riktigt ligger i deras uppdrag. Sedan förekommer det ingen vidare explikation på om det handlar om ovilja att särskilja konsulterna sinsemellan - att behöva inkludera alla konsulter, oavsett omfattning, eller ingen - eller om det endast föreligger ekonomiska motiv. Det faktum att konsulterna exkluderas från aktiviteter som ämnar att stärka relationer och kulturen på företaget är problematiskt. En tydlig särskiljning görs på grund av individens anställningsform. Således kan det hävdas att ett ramverk av förhållningssätt gentemot konsulterna implementeras och begränsar konsulternas delaktighet i företagskulturen (Alvesson 1989). Denna exkludering ter sig oftare förekommande i de fall en avdelning har fler än en konsult på arbetsplatsen. Det är lättare att avskärma en grupp från gemenskapen än en enskild individ, eftersom utanförskapet för en grupp inte kan mätas med utfrysningen av en enskild individ. Självfallet kan även detta skilja sig åt från företag till företag, men den genomgående trenden visar att det är vanligare att konsulterna inte inkluderas i företagsspecifika aktiviteter om det finns fler än en konsult på avdelningen. Informant 10, som arbetar som konsult i en grupp av fem fastanställda, upplever ingen exkludering alls. Konsulten är delaktig på informationsmöten och arbetsplatsträffar och reflekterar inte vidare över sin anställningsform, men den gör sig påmind genom de händelser som kan hänföras till konsultens arbetsgivare såsom introduktion via konsultbolag, tidrapport, kontakt med konsultchef etc. De internt anställda ser inte heller någon skillnad på konsulten jämfört med sina egna medarbetare, hävdar samtliga parter samstämmigt, och inkluderar konsulten i nästan samtliga aktiviteter. Att konsulten anses ha omfamnat företagskulturen är ett resultat av dels den tidsliga aspekten; konsulten har arbetat heltid under ca ett halvår och således bidragit till företagets historik av händelser, och dels individualiteten; konsulten har inkluderats i nästan samtliga aktiviteter på företaget eftersom ett exkluderande skulle innebära en särbehandling. På andra arbetsplatser, där konsulter ej får delta i aktiviteterna som bekostas av företaget, är det dock vanligt att delta i aktiviteter utanför arbetstid. Afterwork är en aktivitet som utvecklar konsulternas relation till medarbetarna och tyder på att dessa har en vilja att stärka sin kultur genom integrering och medskapande. Sådana aktiviteter utvecklar konsultens lojalitet gentemot kollegorna. Från att initialt arbeta med en ofrivillig horisontell lojalitet till de internt anställda kommer det skiftas tills dess att det fullständigt råder en frivillig horisontell lojalitet till dem, något Arvidson & Axelsson (2014) menar uppstår när en informell kollektiv kultur skapas tillsammans. Den överordning som förstärker separationen mellan konsulter och de internt anställda på arbetsplatsen, genom exkludering av aktiviteter, agerar som motståndskraft för integrering av kultur för konsulterna. Det leder till att lojaliteten gentemot dem, en ofrivillig vertikal lojalitet, kommer bestå som ett beroende till att enbart möta deras behov av tjänster.

## 5.2 Anpassningsbarhet

Alvesson (2009) belyser att företagskultur är så pass brett att det inte är möjligt att skapa ett recept som ger förutsättningar för att anpassa sig bekvämt till vilken arbetsplats som helst. Sett från ett inifrånperspektiv (i ett beställande företag) råder det dessutom skiljaktigheter

kring vilka preferenser och förväntningar man har på en konsult. Värdet av en konsult kan till stor del betraktas som subjektivt och är således inte alltid samstämmigt i ett företag, då de anställda har olika värderingar. Samtliga medarbetare vill så klart att konsulterna ska uppnå maximal output eftersom man köper en tjänst, men utöver deras gemensamma förväntningar och förhoppningar föreligger andra värden. För en chef har man ett indirekt ansvar för allas välmående, det är därför av högt värde för en chef att få en konsult som kan anamma kulturen och vara medskapande för allas välmående. För en medarbetare ankommer konsulterna för att bidra med expertis eller avlasta arbetsbördan, därför är det av högsta intresse för medarbetarna att få en konsult som primärt kan uppnå dessa resultat. Den kulturella anpassningen för konsulterna blir således sekundär.

Synen på en konsults mandat på arbetsplatsen differerar beroende på vilket perspektiv man har: Chef, internt anställd eller konsult. Anställda i det beställande företaget belyser att konsultens personlighet samt konsultens omfattning av sysselsättning är det som avgör vilket mandat man införskaffar sig på arbetsplatsen. Det innebär således väldigt stora variationer på hur snabbt en konsult kan anpassa sig till en arbetsplats, där en utåtriktad konsult med hög sysselsättningsgrad på arbetsplatsen integrerar sig betydligt mycket snabbare än en tillbakadragen konsult som arbetar en dag i veckan hos det beställande företaget. Det element som saknas i det här inifrånperspektivet är konsultens synvinkel på huruvida incitamenten för inflytande ens existerar - dvs, konsultens utifrånperspektiv. Eftersom höja sin röst är ett ställningstagande behöver konsulten fråga sig om det är tillräckligt lönsamt att kunna ta de konsekvenser som kan uppstå, oavsett anställningsform (projekt eller bemanningsanställd). Konsulterna har olika, egna incitament med sina anställningar och man behöver utgå från dem för att förstå hur och om de vill ha inflytande på en arbetsplats. För en konsult som arbetar i projekt till en viktig kund kan det vara en riskminimering i att inte försöka ha alltför stort inflytande. Dessutom är det svårt för en konsult att förstå hur och när en konflikt kan uppstå på en arbetsplats, något Di Pietro och Di Virgilio (2013) menar är något endast de centrala aktörerna i en subkultur kan tolka och förstå. En riskminimering är således att undvika konflikter i det beställande företaget.

De internt anställda har ett gemytligt anseende om konsulternas arbetsförmåga och har därför höga förväntningar på konsulternas arbetsprestationer. Några informanter i vår studie förklarar att de till och med är imponerade på hur konsulter kan hantera nya arbetsplatser och situationer och allt vad det innebär. Att som konsult få erfara nya arbetsplatser och situationer i hög utsträckning (rent generellt) gör att man bär med sig en uppsamling av kunskaper från olika kunder och uppdrag. För att förhöja konsulternas förmåga till anpassning och effektivitet vid introduktion av arbete på nya arbetsplatser strävar konsultbolagen efter att berika konsulterna med den expertis de kan förse dem. Det konsultbolagen genomför för att förhöja konsulternas introduktion är att förse konsulterna med sådana kunskaper som är tillämpliga oavsett vilket företag de än hamnar på, och är konsulten t.ex. ambulerande receptionist så erhåller konsulten en utbildning i kundbemötande, datorsystem, anpassning till kultur o.s.v. Den introduktion till arbete som konsultbolagen erbjuder är bara en bråkdel av vad den tilltänkta rollen kommer omfattas av, resten av upplärningen står det beställande företaget för. Konsulten, som har en ackumulering av kunskaper från olika tjänster och arbetsplatser, bär även med sig portioner från varje företags arbetsmetoder och kultur.

## 5.3 Vi och dem

En underliggande ton av ett "vi och dem" är slående bland informanterna och tycks vara en oundviklighet för de arbetsplatser där det existerar konsulter. Det "interna samspelet" som Alvesson (2009) beskriver spelar här en roll eftersom den specifika arbetskontexten påverkar arbetstagarna och deras samspel. Som tidigare nämnt skiljer det sig åt mellan konsulterna och de fastanställda gällande deltagande i företagsspecifika aktiviteter. Ur ett något kritiskt perspektiv kan det ses som tämligen problematiskt att chefen indirekt vill att konsulterna ska smälta in i gruppen, men inte bjuder in dem till att delta i samtliga aktiviteter. Detta kan onekligen betraktas som konflikter för arbetsplatsen, då implementering av aktiviteter i belönande syfte riskerar att dela upp anställda och skapa hierarkier. Vare sig konflikterna uttrycker sig explicit (möten) eller implicit (utanförskap, missnöje) så är det en oundviklighet att acceptera deras existens, med avseende på att aktiviteterna omfattas av ett urval av de som arbetar. I Hirschmans (2008) matris förklaras att konsultens (eller den internt anställdes för den delen) respons på konflikten kan ge uttryck för huruvida lojaliteten föreligger.

Utöver konsulternas exkludering i de företagsspecifika aktiviteterna framkommer det att förmåner såsom friskvårdsbidrag skiljer sig åt och är något som diskuteras i relativt stor utsträckning mellan konsulter och internt anställda. I de fall de beställande företagen har avtal med specifika träningscenter för sina anställda verkar diskussion om friskvårdsbidrag blossa upp när det framkommer att konsulterna får friskvårdsbidrag och därmed kan fritt välja sin träningsanläggning. Detta kan uppfattas som en bagatell, men det påverkar likväl företagskulturen och är en ständig påminnelse om ett "vi och dem" när nya konsulter inträder i verksamheten. Att det är ett ämne som kan skapa konflikter för arbetsgivare är det ingen av informanterna som anser, oavsett om man är internt anställd eller konsult, snarare är det något som allmänt upplevs som en för- eller nackdel med den anställningsform man innehar. Emellertid kan detta innebära en risk att subkulturer (Schein, 1990) utvecklas på ett företag med konsulter där konsulterna själva förstärker "vi och dem"-känslan då de kan tänkas uppleva avståndstagande.

De olika aktiviteterna som genomförs från både konsultbolagen och de beställande företagen gör att lojaliteten uppkommer enligt Fletcher (1993), som menar att lojaliteten uppkommer i samband med att den testas av en tredje part. Vid sådana aktiviteter, som t.ex. att konsulten följer med på en nöjesresa med det beställande företaget, sätts lojaliteten på prov. För en konsult som arbetar i projekt och som innehar självbestämmande över uppdrag antar man en representativ roll från sitt konsultbolag genom att delta i endast de aktiviteter som är förpliktade hos det beställande företaget, såsom diverse möten eller gemensamma kundbesök hos en tredje part. Projektbaserade konsulter arbetar helst i sina egna kontor och förblir observatörer i det beställande företags kultur av egen vilja. Konsulten i vår studie som arbetar i projekt hävdar att det inte är önskvärt att beblanda sig för mycket med det beställande företaget, utan vill avsiktligt ta avstånd från deras miljöer. Konsulten upplyste även om att man arbetar hårt med att skapa en stark Vi-känsla på sitt egna kontor för att behålla lojaliteten bland alla konsulter som är ute och arbetar på diverse projekt. De arbetar dessutom alltid om minst två personer per projekt så de ankommer till ett beställande företag som ett kollektiv. Genom att ständigt tjänstgöra i grupp hos beställande företag gör sig den frivilliga vertikala lojaliteten, arbetsgivaren, sig påmind i och med att man utför sitt arbete

med en kollega från samma företag, den frivilliga horisontella lojaliteten. För de konsulter som arbetar via bemanningsföretag brukar det vanligtvis föreligga andra incitament med en anställning som försvårar att behålla dem för konsultbolagen. Dessa konsultbolag medger att deras lojalitet hos de konsulter som arbetar heltid i de beställande företagen hamnar i underläge, och att anställningsperiodens längd har ett negativt samband med lojaliteten hos konsultbolagen - ju längre anställningsperiod hos det beställande företaget, desto lägre lojalitet till konsultbolaget. Konsultbolagen har en förståelse för att konsulternas jakt efter lycka kan uppnås av att finna en trygg punkt, såsom en fastanställning kan bidra med. De kan så klart möta konsulternas efterfrågan i somliga fall, men för majoriteten av konsulterna verkar förskjutningen av lojalitet även förflytta det som konsulterna upplever är den trygga punkten tills de båda fullständigt föreligger hos det beställande företaget. Ett par av informanterna från både beställande företag och konsultbolag ger exempel på en *LinkedIn*-metafor, där de gör antagandet (som förmodas bygga på någon empirisk sanning) att nästan samtliga konsulter inte skriver sitt konsultbolag som arbetsgivare till den tjänst de innehar, utan väljer att skriva det beställande företaget istället. Det innebär att konsulterna identifierar sig och vill bli identifierade med det beställande företaget, i motsats till de projektbaserade konsulterna som identifierar sig med sitt konsultbolag.

## 5.4 Slutnota

Konsulternas högre kostnad per arbete är ett faktum på arbetsplatserna enligt de internt anställda. Medvetenheten om kostnaden verkar beröra samtliga parter på en arbetsplats med konsulter i olika grader. För de internt anställda avtrubbas medvetenheten i takt med att konsulten blir mer och mer integrerad i företaget. Här spelar återigen anställningsperioden och omfattningen av sysselsättning på arbetsplatsen stor roll för hur frekvent den medvetenheten uppkommer i ens sinne. De informanter, både chef och medarbetare, som har en konsult på sin arbetsplats som har arbetat heltid i ca ett halvår säger att de glömmer bort att konsulten har en annan arbetsgivare, och konsulten själv hävdar att medarbetarna inte gör någon skillnad på om man är konsult eller internt anställd. På en annan arbetsplats däremot är det uppenbart att konsulterna tillhör ett annat företag, då de utför sina projekt i sitt egna kontor och träffar i mångt och mycket det beställande företaget endast när det är nödvändigt. Konsulternas avsiktliga distansering från det beställande företaget gör att de inte integreras i en tillräckligt hög takt för att helt eliminera medvetenheten om att de dels är konsulter, men framför allt att de arbetar till en högre kostnad. Oavsett om medvetenheten är en sällsynt påminnelse eller konstant närvarande så skapar den prestationskrav på konsulten i syfte att täcka upp för den högre kostnaden per arbete. Prestationskraven kan leda till ojämlik arbetsfördelning och granskning för konsulterna, vilket syftar till att "göra pengarna värda" för konsulterna. Hirschman (2008) förklarar att konsultens handlingsutrymme för att påverka prestationskraven handlar om vilket beroende konsulten har till det uppdraget. För en konsult som har ett självbestämmande över sina uppdrag och möjlighet att neka fortsatta uppdrag hos en arbetsgivare är ruta 2, "tyst sorti", ett möjligt utfall för sådana situationer där ojämlik arbetsfördelning eller granskning förekommer. I de fall en konsult har ett beroende till uppdraget är ruta 4, "ingen sorti, ingen protest" vanligt förekommande. Det gäller eftersom en konsult utan självbestämmande till sina uppdrag har ett starkt beroende till sin arbetsgivare och således en underlägsenhet i sin anställning. Konsulten får oftast någon form av

utvärdering av det beställande företaget och det påverkar möjligheterna till att få förnyat förtroende hos både det beställande företaget och arbetsgivaren (i andra uppdrag). Så som det tidigare nämndes så innebär att höja rösten att ta ställning, vilket i sin tur är en risk för en konsults anseende.

## 6. Slutsats

*Med utgångspunkt i analysen förtydligas slutsatsen i följande stycke, i vilken studiens syfte och frågeställning ligger till grund. Syftet är att utveckla en förståelse för hur organisationskulturen påverkas av att företag nyttjar konsulter samt hur konsulterna integreras och blir medskapare av kulturen. De potentiella konflikter och förskjutningar av lojalitet hos konsulten som kan uppstå belyses med.*

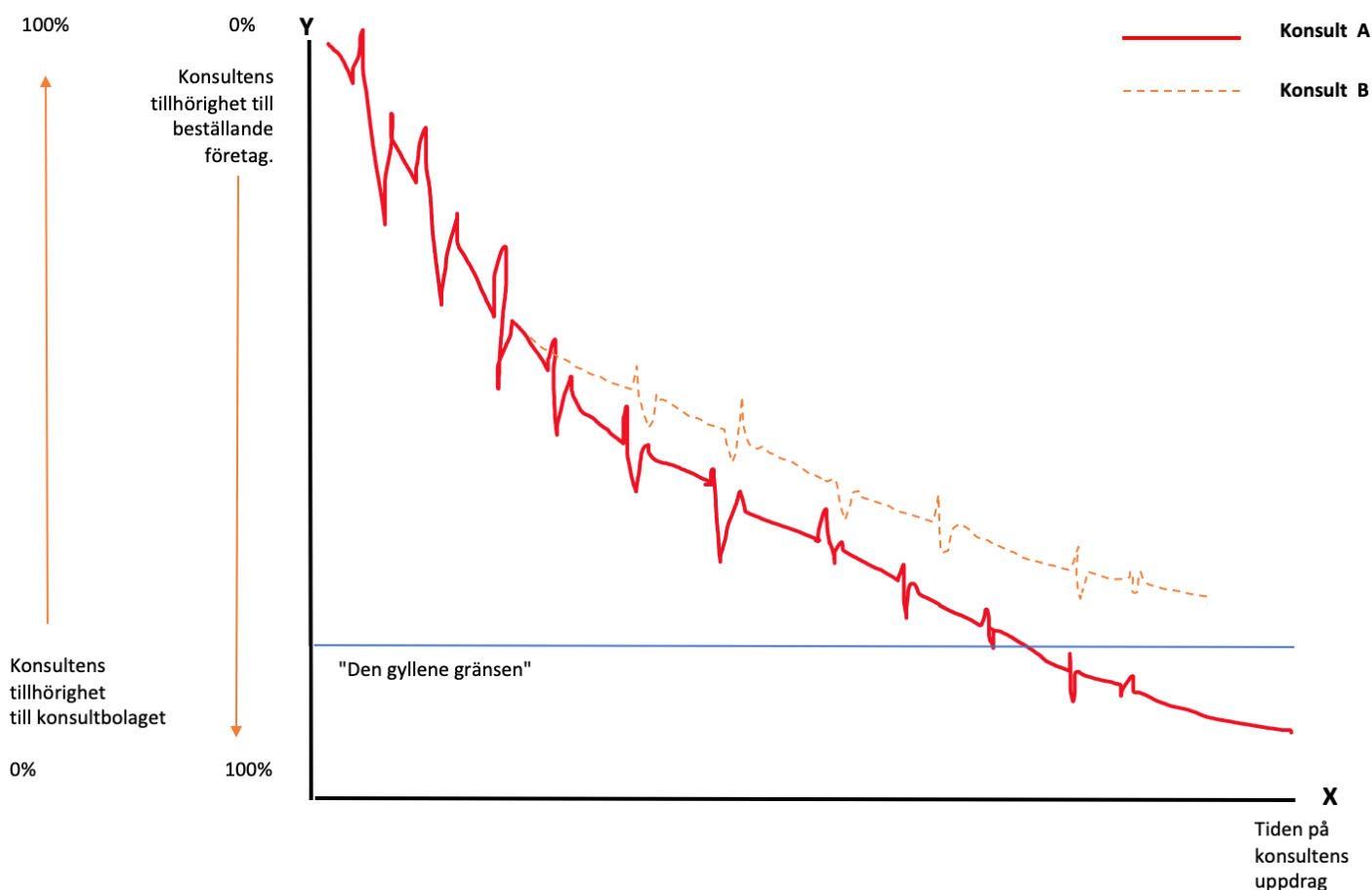
---

Det finns en stark, uttalad vilja från de beställande företagen att integrera konsulter på arbetsplatsen. Integreringen avser inte bara konsulternas introduktion för att kunna utföra sitt arbete, utan även den kulturella integreringen för att kunna stärka gemenskapen hos samtliga på arbetsplatsen. Däremot sätter många företag sina egna käppar i integreringshjulen genom att inte beakta konsekvenserna av kulturell exkludering. När företagen exkluderar konsulterna från diverse aktiviteter påminner man dem om att de tillhör en annan arbetsgivare, vilket gör att man distanserar dem från den företagskultur man vill integrera dem i. Har man fler konsulter inne, är det lättare att exkludera konsulterna från företagsspecifika aktiviteter och således blir organisationskulturen tudelad. Därmed motverkas konsulterna som medskapare av kultur och inflytande i det beställande företaget genom exkluderingen från de företagsspecifika aktiviteterna. Det beställande företaget bör således reflektera över vilka önskvärda effekter man vill uppnå med detta agerande.

Utöver de prestationskrav som föreligger hos konsulterna existerar det dessutom formella procedurer hos konsultbolagen för att redovisa det arbete konsulterna utför. Dessa procedurer skiljer sig ofta åt mellan hur de internt anställda kontrolleras jämfört med konsulter. Konsulternas högre kostnad per arbete ger upphov till att de parter som omger konsulterna vill säkerställa att konsulternas output är värda det man har betalat dem för. Att "göra pengarna värda" är ett uttryck bland majoriteten av informanterna och anses ligga till grund för granskningen och prestationskrav på arbetsplatsen. Av den kvalitativa data vi insamlat förstår vi att granskningen för att göra pengarna värda beror på två huvudsakliga orsaker:

1. *Timlön och timpris:* Vissa roller eller yrkeskategorier (som t.ex. inom IT) har allmänt kända höga löner och innebär desto högre timpris för det beställande företaget.
2. *Omfattning:* Konsultens närvaro ger utslag på förväntade prestationer - Ju mer sällan man är på arbetsplatsen, desto högre effektivitet (och således output) förväntas per timme.

**Ta pulsen på tillhörigheten:** För att sammanfatta resultatet har vi utformat en modell som kan appliceras på konsulternas tillhörighet hos konsultbolag och beställande företag. “Ta pulsen på tillhörigheten” beskriver hur konsulten integreras i ett beställande företag samt hur konsultens tillhörighet gentemot konsultbolag och beställande företag skiftas. Grafen är negativt lutad med några fluktueringar som utgörs av aktiviteter från konsultbolag och beställande företag (för vidare förklaring, se bilaga 2).



Modellen utgår från att konsultuppdraget är tidsbestämt. Med modellen som grund kommer konsultens påverkan på organisationskulturen samt konsultens lojalitet bero på graden av sysselsättning (hur mycket konsulten arbetar för det beställande företaget) och huruvida konsulten får ta del av företagsspecifika aktiviteter. En konsult kommer alltid bli påmind om att hen är konsult och inte fastanställd genom diverse aktiviteter. Således kan det finnas en organisationskulturell barriär mellan hen och de övriga fastanställda på arbetsplatsen, men barriärens omfattning kommer variera beroende på faktorer såsom; konsultens personlighet, den redan befintliga företagskulturen, konsultuppdragets tidsaspekt samt i vilken mån konsulten får möjlighet att integreras. Konsultens lojalitet kommer påverkas av bland annat inkludandet i företagsspecifika aktiviteter, både från konsultbolagets sida men även från det beställande företags sida. Har konsulten ett heltidsuppdrag under en längre period på det beställande företaget och inkluderas i hög grad, kommer lojaliteten förskjutas åt beställarens håll. Konsulten kommer nu inte tänka på skillnaderna i anställning i samma grad som tidigare och påminnelserna om den andra arbetsgivaren blir allt färre och svagare (men finns

fortfarande kvar i form av exempelvis tidrapportering). Så länge konsulten är inhyrd kan det trots detta finnas en barriär tills dess att ett hyrköp gjorts och konsulten gått över till fast anställning hos det beställande företaget (se Konsult A). Om konsulten däremot har kortare uppdrag och lägre tjänstegrad, kommer hen inte integreras i någon högre omfattning i det beställande företags organisationskultur (se Konsult B). Påminnelserna om att hen är inhyrd åt det beställande företaget kommer fortsatt vara starka och hen kommer således förbli lojal gentemot sitt konsultbolag, eftersom det är hos konsultbolaget som hen integreras i och blir medskapare av företagskulturen.

Konsulterna beaktas som observatörer i det beställande företaget fram tills de integrerats förbi den gränsen då de anses vara medskapare av kulturen. Det innebär att konsulterna - fram tills de passerar den gränsen - kommer ha en annan form av granskning och prestationskrav på sig. Därmed kommer en underliggande inställning om att konsulterna ska "*göra pengarna värda*" både hos konsulterna, men även gentemot dem från de beställande företags sida, om än i varierande mån.

## 7. Förslag till fortsatt forskning

Vår studie har genom ett konsultperspektiv undersökt hur konsulter påverkar och påverkas av organisationskultur samt om lojalitetskonflikter föreligger. Eftersom ämnet är relativt outforskat och vår studie endast ämnat att belysa en liten del av det outforskade ser vi goda skäl till att fortsätta forska inom området. Vi har tre förslag till vidare forskning:

1. *Att studera IT-konsulternas inställning till sin anställningsform och dess påverkan på företagskulturen:* Det råder konsensus hos både konsultbolag och beställande företag att IT-konsulter är nästintill omöjliga att få över till en fastanställning i det beställande företaget. Den höga efterfrågan på IT-konsulter höjer priset för deras tjänster och det är få företag som kan matcha de löner de får som IT-konsulter. Hur påverkar det företagskulturen där de verkar?
2. *Den onda cirkeln av prestationskrav:* Konsulterna blir varnade på förhand om att de inte kan sitta på Facebook och måste prestera hos det beställande företaget. Detta ger konsulten belägg för att agera performativt utefter de vanföreställningar och verkligheter som kretsar kring dem; en sluten cirkel de ej kan undkomma.
3. *Prestationskravens betydelse på de tjänster som saknar mätbarhet på output:* Det spelar roll vilken typ av tjänst man har som konsult. I de roller som är svåra eller omöjliga att mäta output föreligger inte samma typ av prestationskrav. Hur stor betydelse har detta för konsulternas välmående på arbetsplatsen och hur det kan underlätta konsultens förmåga att integreras i det beställande företaget?



# Referenslista

## Litteratur:

Alvesson, M. (2001/2009) *Organisationskultur och ledning*. Malmö; Liber AB

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A. & Bell. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

Fletcher, G. P. (1993) *Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships*. New York: Oxford University Press.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hirschman, A. O. (2008) *Sorti eller protest*. Lund: Arkiv förlag

Lind, R. (2014) *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur - att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur AB

Royce J (1995 [1908]): *The philosophy of loyalty*. Nashville: Vanderbilt University Press.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB

## Artiklar:

Ahlstrand, R., Arvidson, M. & Axelsson, S. (2017). Protest, tystnad och partiskhet: replik på en teori om lojalitet och whistleblowing. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1(03), s. 257-265.

Arvidson, M. & Axelsson, J. (2014). Lojalitetens sociala former – om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), s. 55-64.

Alvesson, M. (1989). The Culture Perspective on Organizations: Instrumental Values and Basic Features of Culture. *Scand. J. Mgmt*, 5(2), s. 123-136.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), s. 99-120.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), s. 75-89.

Martinez, E.A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *American Economic Review*, 105(5), s. 331-335.

Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), s. 109-119.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3) s. 339-358.

#### **Dagstidningsartiklar:**

Gustafsson, A. (2017, 19 december). Karolinskas nota för en konsult: 700 000 kr i månaden. *Dagens*

*Nyheter*. Tillgänglig:

<https://www.dn.se/sthlm/snittkostnad-per-konsult-700-000-kronor-i-manaden/>

Lundin, K. (2017, 9 september). Bemanning Boomar. *Dagens Industri*. Tillgänglig:

<https://www.di.se/nyheter/bemanning-boomar/>

#### **Webbsida:**

Kompetensföretagen. (2018). *Fakta om matchning, bemanning, rekrytering och omställning*. Hämtad 2018-09-21 från

[https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2018/05/fakta-om-matchning\\_v2.pdf](https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2018/05/fakta-om-matchning_v2.pdf)

Kompetensföretagen. (2017). *Fakta om branschen*. Hämtad 2018-09-21 från

<https://www.kompetensforetagen.se/2017/03/fakta-om-branschen/>

Bemanningsföretagen. (2017). *Årsrapport 2017*. Hämtad 2018-09-24 från

<https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2018/04/arsrapport-2017-1.pdf>

SVT nyheter. (2008). *Ekonomiåret 2008 – Den stora kraschen*. Hämtad 2018-11-17 från

<https://www.svt.se/nyheter/ekonomiaret-2008-den-stora-kraschen>

SEB Group. (2010). *SEB:s Företagarpanel: Småföretag kompletterar nyanställning med allt mer inhyrning*. Hämtad 2018-12-05 från

<https://sebgroun.com/sv/press/pressmeddelanden/2010/sebs-foretagarpanel-smaforetag-kompletterar-nyanstallning-med-allt-mer-inhyrning>

Statistiska centralbyrån (2018). *Fortsatt tillväxt i näringslivet*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/statistiknyhet/foretagens-ekonomi-2016/>

Stena fastigheter (u.å.), *Om stena fastigheter*. Hämtad 2018-12-16 från

<https://www.stenafastigheter.se/stena-fastigheter/>

KFX Hr-partner (u.å.). *Om KFX*. Hämtad 2018-12-20 från <https://www.kfx.se/om-kfx/>

KFX Hr-partner. (u.å.). *KFX som hr-partner*. Hämtad 2018-12-20 från <https://www.kfx.se/hr-specialist/kfx-som-hr-partner/>

Higab. (U.å.). *Om Higab*. Hämtad 2018-12-20 från <https://www.higab.se/om-higab/>

SKF (u.å.). *Om SKF*. Hämtad 2018-12-20 från <http://www.skf.com/se/our-company/index.html>

Vetenskapsrådet (u.å.). *Forskningsetiska principer*. Hämtad 2018-12-17 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

# Bilaga 1 - intervjuguide

## Personliga frågor:

- namn
- ålder
- kön
- vad har du för tjänst? kan du berätta om den?
- hur länge du har jobbat på/för Företaget?
- varför valde du att jobba på/för Företaget?

## Företagskultur

- vad är företagskultur för dig?
- Har företaget några visioner/mål som är knutna till företagskultur?
- Hur skulle du beskriva företagskulturen på företaget du arbetar på idag? vad utmärker den?
- om dålig, varför?

### Exemplifiera

- Hur gör företaget för att arbeta med implementeringen av en företagskultur?
- exemplifiera (typ några speciella tillställningar etc.)
- Hur upplevs den externa personalen deltagande i företagskulturen?
- om bra/dåligt, berätta på vilket sätt?
- hur ser det ut med subkulturer, upplever du att det finns en uttalad företagskultur från ledningens håll som är annorlunda mot den rådande bland medarbetarna?
- Finns det några utmärkande kulturskillnader mellan de interna och externa medarbetarna?
- om ja, varför och på vilket sätt? Exemplifiera

## Arbetsmiljö

- Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen?
- anser du att det är tydligt vilka som är externa arbetar och vilka som är interna?
- ex: håller de sig för sig själva, eller beter de sig annorlunda mot vad de interna medarbetare gör?
- Hur upplever ni att medarbetarnas kontraktuella situation, d.v.s. att de tillhör olika arbetsgivare, påverkar kulturen?
- Har det uppstått några konkreta situationer då detta varit påtagligt?
- Hur upplever du att mellancheferna möjligheter att påverka/styra

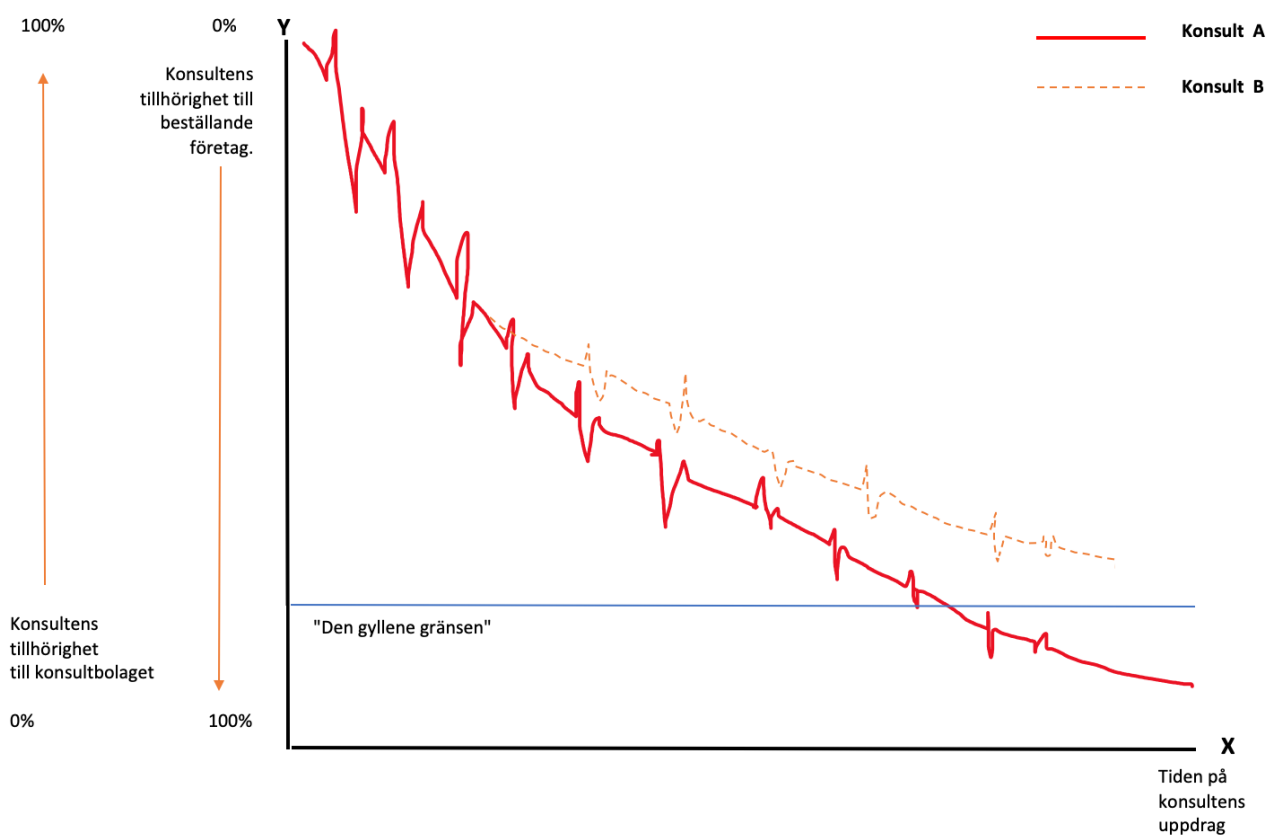
organisationskulturen?

- Upplever du att det är lättare att styra någon av dessa grupper medarbetare än en annan?
- om ja, vad kan det bero på?
- Hur tycker du de anställdas (både interna och externa) möjligheter att påverka/konfrontera arbetssituationen ser ut?
- Hur upplever ni att omsättningshastigheten på nya konsulter är?
- Om hög, vad tror du det beror på?

### **Upplärning/utvecklingsmöjligheter**

- hur upplever du att konsulterna lärs upp inför sina uppdrag? ex har dem en klar bild av företaget och vad deras arbetsuppgift innebär
- Får konsulterna tillgång till samma upplärning och utvecklingsprogram som de anställda?
- om ja, till vilken grad?
- om nej, vad är det som skiljer? På vilket sätt?
- Får konsulterna tillgång till alla program som de fastanställda?
- OM ni har utvecklingssamtal/uppföljning med era medarbetare, har ni det med de externa medarbetarna med?
- om nej, varför?

## Bilaga 2



### Exempel på två konsulter i ett beställande företag med god historik av konsulter på arbetsplatsen samt få anställda (från modellen ovan):

**Konsult A:** En konsult som arbetar 100% i det beställande företaget. Har en anställningsperiod på 3 månader med möjlighet till förlängt uppdrag. Det är konsultens första anställning via konsultbolaget.

**Konsult B:** En konsult som arbetar 40% i det beställande företaget. Har en anställningsperiod på 3 månader med möjlighet till förlängt uppdrag. Anställningen är den fjärde via konsultbolaget, där konsulten har förhandlat upp lönen inför varje nytt uppdrag.

### Nedan följer en mer detaljerad förklaring av vår modell:

**Y-axeln** visar en fördelning av konsultens tillhörighet angivet i (%) som ett negativt samband. Tillhörigheten till konsultbolag är i origo och går från 0 till 100%. Tillhörigheten till beställande företag börjar högst upp på Y-axeln och går från 0 till 100% ner till origo. De kommer tillsammans utgöra en fördelning av konsultens som ett beroende till varandra. Exempel: Konsulten påbörjar sin anställning som konsult för första gången i ett beställande företag. Konsulten har 100% tillhörighet till konsultbolaget och 0% tillhörighet till det beställande företaget, således en fördelning på (100-0%). Efter en månad har konsulten integrerats i både arbete och kultur - fördelning förändras till (83-17%)

**X-axeln består** av konsultens tidsperiod från första till sista arbetsdagen på uppdraget med första arbetsdagen i origo.

**Kurvans lutning** påverkas i olika grader av en mängd olika faktorer. De faktorer som påverkar lutningen är: *Konsultens omfattning av sysselsättning på arbetsplatsen, det beställande företags historik av konsulter, tidsperioden för konsultens uppdrag, storleken på arbetsplatsen och konsultens medhavda lojalitet gentemot konsultbolaget.*

- *Konsultens omfattning av sysselsättning på arbetsplatsen* är den faktor som starkast påverkar lutningen. En konsult som har en omfattning på 100% har en snabbare integreringstid i det beställande företaget än en konsult som har en omfattning på 20% på samma arbetsplats. En hög omfattning av sysselsättning på arbetsplatsen gör kurvan brantare.
- *Det beställande företags historik av konsulter* beskriver hur deras historik i hantering av konsulter är. En stark historik av konsulter ökar kunskapen för hur aktiviteter och procedurer ska integrera en konsult. Många större bolag har till exempel en välutvecklad “onboarding”, en så kallad introduktionsprocess. En stark historik av konsulter gör kurvan brantare.
- *Storleken på arbetsplatsen* innebär att konsulten utgör en andel av personalstyrkan, där konsulten vid stora arbetsplatser får högre anonymitet. En stor arbetsplats gör kurvan flackare.
- *Tidsperioden* påverkar engagemanget från både konsulten och det beställande företaget. Vid korta uppdrag existerar en högre medvetenhet om att konsulten tillhör en annan arbetsgivare, vilket innebär att varken konsult eller internt anställda från det beställande företaget kommer att bidra med samma typ av känslomässigt engagemang för att konsulten ska integreras. En konsult med lång tidsperiod på sitt uppdrag gör kurvan brantare.
- *Konsultens medhavda lojalitet gentemot konsultbolaget* beskriver konsultens inställning till konsultbolaget. En konsult kan antingen välja att identifiera sig med sitt konsultbolag eller till det företag där man utför sitt arbete, därför kan en historik av många olika uppdrag för en konsult innebära en antingen stärkt eller försvagad lojalitet till konsultbolaget. Även löneutvecklingen i konsultbolaget är en faktor. En konsult som har en låg medhavd lojalitet gentemot konsultbolaget får en brantare kurva.

**Kurvans startpunkt** startar högst upp på Y-axeln på 100-0%. Kurvan kan starta lägre om konsulten *har en personlig anknytning* till det beställande företaget innan uppdraget startar eller *har en låg lojalitet till sitt konsultbolag*. En *personlig anknytning* till det beställande företaget innebär att konsulten känner engagemang och passion innan uppdraget har startat. Det kan innebära att man fått ett uppdrag på ett företag man tycker är väldigt åtråvärt som arbetsgivare eller om konsulten ingår i en subkultur som företaget är med och starkt påverkar. En *personlig anknytning* till det beställande företaget ger en sänkning i grafens startpunkt. En *låg lojalitet till sitt konsultbolag* påverkar både kurvans lutning och startpunkt. En konsult som har en låg lojalitet till sitt konsultbolag ger en sänkning i grafens startpunkt.

**“Pulsen”** är de fluktuationer som utgörs av de aktiviteter från både konsultbolag och det beställande företaget som omger konsulter under sitt uppdrag. Aktiviteter som utgörs av konsultbolaget ökar tillhörigheten till dem och ger således kurvan en höjning. Aktiviteter som utgörs av det beställande företaget ökar tillhörigheten till dem och ger således kurvan en sänkning. Att dessa aktiviteter benämns för “puls” är med anledning av hur de illustreras i grafen. Aktiviteter från den ena parten möts av aktiviteter från den andra, som t.ex. att tidrapportera till konsultbolaget på fredagen och sedan gå till jobbet (till det beställande företaget) på måndagen - aktiviteterna ger utslag på grafen likt hjärtslag. I början av anställningen kommer aktiviteterna generellt ge en högre effekt på kurvan vid höjning respektive sänkning (kraftigare “hjärtslag”). Det beror på att intrycken på nya arbetsplatser är mycket starkare än när man hunnit integrerats, det gör att aktiviteter (såsom exempelvis tidrapport och lönebesked) kommer ha större påverkan i början av uppdraget än i slutet.

**Den gyllene gränsen** går som en rät linje vid 20-80%. När grafen befinner sig under den gränsen har konsulten i princip förlorat de huvudsakliga aktiviteterna och/eller lojaliteten till konsultbolaget. Att passera den gyllene gränsen innebär att konsulten ökat distansen i tillhörighet till konsultbolaget i så pass hög utsträckning att konsultbolaget endast gör sig påmint genom de fåtaliga aktiviteter som kvarstår (tidrapportering, lönesamtal, e-post, lön etc.). Effekterna av att en konsult passerar den gyllene gränsen blir att konsulten vill ta nya uppdrag på det beställande företaget eller övergå i en fastanställning hos dem.